

Este informe se presenta tal como se recibió por el CIID de parte del o de los becarios del proyecto.

No ha sido sometido a revisión por pares ni a otros procesos de evaluación.

Esta obra se usa con el permiso de Red MERCOSUR de Investigaciones Económicas.

© 2010, Red MERCOSUR de Investigaciones Económicas .



## **Documento de trabajo**

**N° 5-2010**

**La inserción de América Latina en las Cadenas Globales de Valor: impactos en el comercio, la inversión extranjera directa y el dualismo estructural. La cadena de valor alimenticia en los países de América del Sur<sup>1</sup>**

**Leonardo E. Stanley**  
**Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Argentina**

---

<sup>1</sup> Este documento de trabajo se elaboró en el marco del proyecto de investigación “La inserción de América Latina en las Cadenas Globales de Valor: impactos en el comercio, la inversión extranjera y el dualismo estructural”, desarrollado en 2009-2010 con el apoyo financiero del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá (IDRC).

## Tabla de Contenidos

<b><u>PRIMERA PARTE: LA INDUSTRIA ALIMENTARIA Y EL CONCEPTO DE CADENA GLOBAL DE VALOR</u></b>	<b>3</b>
<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>3</b>
<b><u>TRANSFORMACIONES EN LA CADENA: DEMANDA, OFERTA E INSTITUCIONES</u></b>	<b>4</b>
<i>DEMANDA: LOS NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO</i>	4
<i>OFERTA: DOTACIÓN DE FACTORES Y CAMBIO TECNOLÓGICO</i>	5
<i>TRANSFORMACIONES EN LA CADENA: “MUDANZAS INSTITUCIONALES”</i>	7
<b><u>CADENAS GLOBALES DE VALOR EN AGROALIMENTOS: DIFUSIÓN Y MANEJO</u></b>	<b>9</b>
<i>SUPERMERCADOS O TODO EL PODER A LA GÓNDOLA</i>	9
<i>CONTRATOS EN LA CADENA</i>	11
<i>NORMAS Y ESTÁNDARES: TODO EL PODER A LOS CONSUMIDORES</i>	14
<b><u>LA INSERCIÓN REGIONAL EN PERSPECTIVA HISTÓRICA</u></b>	<b>18</b>
 <b><u>SEGUNDA PARTE: INFORME DE CADENAS</u></b>	 <b>25</b>
<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>25</b>
<i>CEREALES, GRANOS Y OLEAGINOSAS (ARROZ, MAÍZ Y SOJA)</i>	25
<i>CARNES (AVIAR, BOVINA Y PORCINA)</i>	34
<i>LÁCTEOS</i>	41
<i>FRUTAS Y HORTALIZAS</i>	49
<i>CULTIVOS TROPICALES (CAFÉ, CACAÓ, BANANO)</i>	61
<i>PESCA Y ACUICULTURA</i>	75
<b><u>CONCLUSIONES</u></b>	<b>85</b>
 <b><u>REFERENCIAS</u></b>	 <b>89</b>

## Listado de tablas

Tabla 1: Supermercados globales: Primeras 10 empresas del sector a inicios del 2010	9
Tabla 2: América del Sur, exportaciones primarias a principios del siglo xx (circa 1913)	19
Tabla 3: América del Sur, exportaciones a principios del siglo xxi	19
Tabla 4: América del Sur, principales exportaciones por país y primer producto exportado (año 2008)	20
Tabla 5: Arroz en América del Sur - principales indicadores (Datos a 2005)	27
Tabla 6: Maíz - Oferta y Demanda Mundial, campaña 2007/08 (Toneladas en Millones métricos)	28
Tabla 7: Principales exportadores de Soja, años seleccionados (000 TN métricas)	30
Tabla 8: Consumo de carnes en el mundo, año 2003	35
Tabla 9: Producción y Exportaciones de carne porcina, principales jugadores (miles de toneladas)	36
Tabla 10: Producción y Exportaciones de carne aviar, principales jugadores (miles de toneladas)	37
Tabla 11: Cantidad exportada de carne vacuna (en miles de toneladas)	40
Tabla 12: Mundo, principales productores de leche y exportadores de productos lácteos	42
Tabla 13: Empresas lácteas en el MERCOSUR	46
Tabla 14: Manzanas y Peras — Stock, Producción y Exportaciones	50
Tabla 15: Frutas del Brasil, principales indicadores (datos al año 2005)	54

Tabla 16: América Latina, producción de café (miles de bolsas de 60 kgs).....	66
Tabla 17: Industria del cacao y el chocolate: principales exportadores (en millones de U\$) (datos al año 2004).....	73
Tabla 18: Importaciones de Langostinos, principales mercados (año 2008) <sup>a</sup> .....	78
Tabla 19: Chile - principales exportadores de salmónidos (datos al año 2009).....	82

#### Listado de cuadros

Cuadro 1: Dole y los esquemas de organización.....	64
Cuadro 2: Etapas en la evolución de la industria salmonera chilena.....	81

## **Primera Parte: La industria alimentaria y el concepto de Cadena Global de Valor**

### **Introducción**

América Latina sigue mostrándose como una región proveedora de materias primas. Sin embargo, si se contrasta la estructura del comercio actual frente a lo observado 20 años atrás, se observa la irrupción de nuevos productos. En algunos casos estos vinieron a ampliar la oferta tradicional, lo cual permitió una mayor diversificación de las economías nacionales, como puede ser el caso del arroz en Uruguay. Pero también en muchos casos el cambio se vincula con la llegada de sectores “no tradicionales”, como puede ser el caso del salmón en Chile ó el boom de los espárragos en Perú, que permitieron avanzar hacia una mayor diversificación exportadora. En otros casos, la llegada de un nuevo producto vino a desplazar la preeminencia de otros, como ocurre con la soja en Argentina. Un tercer caso viene representado por Brasil, donde la expansión de la frontera agropecuaria permitió la ampliación de la canasta de variedades preexistentes tanto como la introducción de nuevos cultivos.

Actualmente existe un importante número de estudios en la temática, muchos de ellos orientados a explicar porqué la industria alimenticia dejaba de lado los extremos (mercado o integración vertical) adaptando nuevos esquemas de coordinación, básicamente de tipo contractual (Eaton & Shepherd, 2001; Bijman, 2008). Lo que muestra el presente estudio es que, pese al creciente protagonismo adquirido por la demanda, numerosas cadenas continúan siendo articuladas por la oferta. La pertinencia del enfoque (CGV) resulta útil para observar si, fruto de la globalización, se han producido grandes cambios en las principales cadenas de valor alimenticias de la región. Pero, también, lo anterior ha conllevado nuevas restricciones y mayores desafíos. El marco del análisis que introduce el enfoque de CGV resulta útil, pues ello enmarca la discusión de lo anterior, destacando no solo las restricciones económicas con que se encuentra el empresario a la hora de planificar su negocio, sino también las relaciones de poder que presenta el sector donde se halla operando. Del mismo modo, al observar los aspectos institucionales, el enfoque permite dimensionar las oportunidades y amenazas que enfrenta cuando decida salir a competir (o invertir) en terceros mercados. Y este aspecto no es menor.

El documento consta de dos secciones principales. La primera sección introduce un análisis general de las cadenas globales de valor en alimentos. Allí se analizan, primero, las transformaciones que ha evidenciado esta cadena en estos últimos años, en especial, observando la evolución en la demanda, los cambios en la oferta y cómo las instituciones han moldeado dicho proceso. A continuación se introduce aspectos de difusión y manejo, destacándose, primero, el ascenso del supermercado, sus efectos y consecuencias para la región. Un segundo conductor del cambio han sido los contratos, cuya evolución se analiza a continuación. Finalmente, en lo que hace al análisis de los principales conductores, se comenta como la aparición de normas y estándares ha cambiado, y continua modificando, la organización de numerosas cadenas alimenticias. Esta primer parte termina con un análisis general o macro, de cuales han sido las principales cadenas que hoy presenta la región y cómo los distintos países han respondido al reto de la globalización, lo cual va seguido de una serie de conclusiones preliminares.

En una segunda parte se detallan una serie de cadenas alimenticias, relevantes para los distintos países de la región. Las cadenas pueden diferenciarse en granos y cereales (arroz, soja y maíz), carnes (aves, cerdos y vaca), lácteos, frutas (manzanas, mangos, naranjas, limones, frutas rojas, kiwis, peras, melones) y hortalizas (espárragos), cultivos tradicionales (café, cacao y banano) y pesca (harina de pescado) y acuicultura (langostinos y salmónidos). En todos los casos, el análisis involucra, en primer lugar, una descripción de la cadena o estructura de insumo — producto, donde se describe los distintos segmentos o etapas que componen la misma. A continuación sigue una descripción de los aspectos estructurales de la misma (oferta y demanda) y su cobertura geográfica. En tercer lugar se discuten las principales forma de gobierno adoptada en cada una de las cadenas. Finalmente, se introduce un análisis institucional, involucrando las principales normas y reglamentaciones que moldean la cadena.

### **Transformaciones en la Cadena: Demanda, Oferta e Instituciones**

Tal como plantea Dickens (2007), las últimas cuatro décadas se evidencia una transformación, sin precedentes, en toda la cadena alimentaria (producción, comercialización y consumo). Por un lado, los hábitos de consumo se ven profundamente transformados, originalmente en el hemisferio occidental, con el tiempo en todo el mundo - al menos hacia ciertos bolsones “afluentes” de las sociedades de la periferia. Los cambios también se evidenciaron en materia de distribución y comercialización, fundamentalmente a partir de la difusión del supermercado. En muchos casos, el arribo de un nuevo paquete tecnológico conjuntamente con un cambio organizacional permitió difundir un esquema de producción global, donde el conocimiento adquiere un creciente peso. La transformación evidenciada por la cadena de granos resulta uno de los ejemplos más destacados. Tómese por caso al cultivo de soja, cultivo que no solo se revoluciona a partir de la difusión de las semillas genéticamente modificadas (revolución tecnológica), sino también ante la aparición de un nuevo actor (Pools de inversión, contratistas, etc.) que revolucionaron la empresa agrícola tradicional. También podría hablarse de la importancia que adquieren estos aspectos al analizar el desarrollo reciente de la acuicultura. Los niveles de consumo actuales de salmón o langostinos no serían factibles sino hubiera mediado fuertes inversiones en i+d (alimentos balanceados, crecimiento en cautiverio, etc.), así como sorprendería conocer el intrincado esquema contractual que presenta la cadena. Así las cosas, lo anterior terminó de configurar un esquema más concentrado, donde un puñado de empresas (comercializadoras, productoras o distribuidoras / supermercados) mantienen el dominio sobre la industria alimenticia. Pero, mucho de lo anterior no hubiera sido posible sin la transformación institucional que evidenció la industria en los últimos años. En otras palabras, el cambio en las reglas de juego, impuesto por el norte y aceptado por el sur, alteró la estructura del sector. Como se demostrará a lo largo de este capítulo, los beneficios de tal cambio resultaron asimétricos, aunque algunos países supieron aprovecharse del nuevo contexto.

### **Demanda: Los nuevos hábitos de consumo**

La revolución tecnológica que impulsó la irrupción de nuevas modalidades de transporte como la llegada de importantes avances en materia de comunicación, así como la apertura de la economía y la remoción de una serie de obstáculos regulatorios brindaron la oportunidad a los supermercados para buscar proveedores en cualquier lugar del mundo.

Los cambios referidos al inicio del presente párrafo se asocian con la importancia que cobra la producción de frutas y hortalizas para la exportación o la cosecha de salmón en cautiverio que permite disponer de pescado en todo momento. La posibilidad de contar con productos de distintos rincones del mundo permite a los supermercados garantizar la oferta de este tipo de productos a lo largo del año.

El cambio en el patrón de consumo también se asocia con la irrupción de un nuevo tipo de consumidor, que ya no solo busca precio sino que también está dispuesto a pagar un plus, que garantice calidad ó bien el cumplimiento con ciertas normativas ambientales o de seguridad laboral, o bien productos orgánicos. Esta nueva tendencia está brindando, a un creciente número de agricultores en el mundo en desarrollo, la posibilidad de colocar su cosecha a mejores precios al tiempo que les asegura una mejor calidad de vida.

La transformación también debe enmarcarse en el avance de la urbanización, principalmente entre los países en desarrollo. Sin duda, ello genera importantes cambios en los hábitos de consumo de los individuos, dado la menor capacidad de autoabastecimiento que tal cambio trajo aparejado, lo que llevó a modificar las dietas. En algunos casos, cuando el cambio implicó avanzar hacia sociedades más afluentes, comenzándose (ó bien, incrementándose) la diversificación dietaria como puede ser el caso en muchos de los países del sudeste asiático pero también de las nuevas capas de consumidores que han surgido en Brasil en los últimos años.

Todo lo anterior habla de la necesidad de enmarcar los cambios en la demanda en un contexto más amplio que el que comúnmente se analiza en este tipo de estudios. En otras palabras, muchas de las cadenas que se articulan a nivel nacional surgen incentivadas por la demanda local, o bien regional, y eso les da un impulso para avanzar hacia nuevos mercados.

### **Oferta: Dotación de factores y cambio tecnológico**

La agricultura como la pesca se beneficiaron, y mucho, del progreso tecnológico en áreas biotecnología, navegación por satélite, tecnologías de información y comunicación (TICs). Como consecuencia de todo lo anterior se ve un aumento en los rendimientos sin precedentes. Uno de los ejemplos más resonantes se asocia con la expansión de los cultivos GM entre varios países de la región. América Latina sembró 46,8 millones de hectáreas con cultivos transgénicos en 2009 (35% del total sembrado en el mundo), siendo los países del MERCOSUR donde más se difundió este tipo de cultivo<sup>2</sup>. Los avances tecnológicos en fruticultura también han sido mayúsculos, no solo en materia de semillas y tratamiento del arbusto, sino también por la generalización de sistemas de riego y control de heladas. Todos estos cambios han permitido aumentos notables en productividad por hectárea llegando, en algunos casos, a incrementar la producción en más del 70% (Rodríguez de Tappatá, 2003). Del mismo modo, el avance tecnológico permitió importantes aumentos en la producción de carne (kilogramos por animal), esto se debe, entre otros,

---

<sup>2</sup> Brasil lidera dicha tabla con 21,4 millones de hectáreas a partir de la masiva difusión de variedades transgénicas en soja, maíz y algodón. Argentina detrás (21,3 Mill / Ha) con idéntico mix, luego Paraguay y Bolivia (soja), y finalmente Uruguay (soja y maíz) (ISAAA, 2010).

a los cambios introducidos por la inseminación artificial o con la difusión de prácticas genéticas que permiten un aumento en la tasa de natalidad.

Grandes avances también resultan evidentes en el área de transporte<sup>3</sup> y comunicaciones, todo lo cual ha permitido “acortar distancias”, y así, abrir nuevos mercados<sup>4</sup>. Considérese, por ejemplo, los avances tecnológicos logrados en materia de control de atmósfera (CA) en la cadena de frío que permiten extender la frescura de los alimentos<sup>5</sup>. Su irrupción resultó fundamental para la generación de mercados externos para productos tales como: lechuga, mangos, espárragos, y otros, los cuales no hubieran podido mantenerse frescos si transportados bajo esquema de refrigeración tradicionales.

Otro importante avance se ha dado en materia de empaque / packaging. Un ejemplo destacado se asocia con la difusión de la leche empaquetada y la aparición de Tetra Pack ®, lo cual vino a transformar la industria láctea<sup>6</sup>, pues dicho cambio permitió separar producción de consumo al tiempo que transformaba la industria.

Todo lo anterior ha conllevado un elevado esfuerzo en materia de investigación y desarrollo. De buenas a primeras, las explotaciones agrícola o ganaderas o aquellas orientadas a la explotación pesquera, se transforman en industrias “conocimiento intensivo”. Ello conlleva un mayor protagonismo de los activos intangibles en la ecuación económica del sector. La innovación induce una mayor diversidad en la oferta y mejoras en procesos, todo lo cual repercute en una fuerte reestructuración del mercado a partir de una ola de fusiones y adquisiciones (F&A) de la cual participan, activamente, las empresas del sector. De esta forma se terminó generando una mayor concentración en muchas industrias del sector como aquellas, directa ó indirectamente, asociadas con los alimentos. Un caso paradigmático viene representado por la industria de insumos, el cual involucra a empresas de semillas tanto como las farmacéuticas, industrias ahora fuertemente emparentadas vía la biotecnología<sup>7</sup>. Pero también el nuevo paquete tecnológico permitió el surgimiento de nuevas compañías en el sector de nutrición animal (incluyendo peces).

Por otro lado esta la expansión en la frontera agrícola, principalmente evidenciado en Brasil. Los récords de producción alcanzados en la producción de cultivos como soja o maíz no hubieran sido posibles sin la aparición de estas nuevas tierras, lo que implicó una ampliación en la dotación del factor que bien podría calificar como excepcional. La aparición de variedades de

---

<sup>3</sup> En transporte marítimo, una serie de avances revolucionaron el mercado, como la introducción del container ó la irrupción del esquema de transporte multi-modal. También influyó el aumento de los tamaños de los buques (*Súperpanama* - carga 1.100 containers), su mayor velocidad y eficiencia.

<sup>4</sup> La distancia (en millas) recorrida por los alimentos, de la hacienda al plato, aumento notablemente. Actualmente un alimento recorre un promedio de 2.500 millas antes de llegar a la mesa de los consumidores, frente a las 1500 millas promedio de 1980 (da Silva, 2005).

<sup>5</sup> En particular, la aparición del sistema de conservación de frutas y verduras bajo el sistema de atmósfera controlada. Ello representa un salto tecnológico, que preserva las frutas y verduras 2 o 3 veces más tiempo que lo que se conserva bajo el sistema de frío convencional.

<sup>6</sup> El consumo de leche empaquetada continúa desplazando a la leche suelta. Globalmente, mientras en 2004 esta última representaba el 32,5% del consumo, al año 2008 había caído al 29,7%. (Tetra pack, 2009).

<sup>7</sup> Los niveles de concentración implican que casi la mitad del mercado de semillas mundial se encuentre controlado por unas 10 empresas, 4/5 del mercado mundial de pesticidas este controlado por las 10 primeras firmas, alrededor de ¼ de las empresas pertenecientes a la industria de comidas preparadas controlen el mercado, participación similar a la observada en el mercado global de alimentos (Dickens, página 368 citando datos de ETC Group para el año 2005).

semillas con mayor resistencia climática (por ejemplo, aquellas adaptables a temperaturas más elevadas ó a suelos expuestos a menor irrigación), volvieron factible el cultivo en zonas previamente marginales. En el caso del café, las plantaciones en la zona del cerrado mostraron niveles de productividad hasta 3 veces más elevadas que las observadas en las zonas tradicionales (Macchione Saes & Nakazone, 2002). La expansión también permitió acrecentar el stock de ganado y, por consiguiente, la capacidad de faena<sup>8</sup>. Ello generó grandes beneficios, aunque también fuertes costos — fundamentalmente en materia ambiental.

Lo anterior plantea la necesidad de medir costos, así como las desventajas que este modelo puede acarrear en materia de desarrollo. Ello implica considerar los costos medio-ambientales asociados al nuevo paquete tecnológico, aspecto que no siempre resulta correctamente evaluado. También podrían enumerarse las críticas asociadas a la expansión del monocultivo de soja, cuyas consecuencias podrían perdurar por muchos años. También podrían citarse los efectos que sobre la riqueza de los mares ha generado el nuevo modelo de explotación (Greenpeace, 2007). En lugar de expansión lo que hubo fue excesiva presión sobre un recurso finito. Los efectos dañinos de tal esquema no solo afectan al comercio, tal como ocurre en el ámbito agrícola, sino que también afecta la producción [en el mundo en desarrollo] (Schrunk, 2003; Roheim, 2005).

### ***Transformaciones en la cadena: “mudanzas institucionales”***

En la mayoría de los países de la región, la década del noventa marco el abandono definitivo de aquellas políticas que habían sido introducidas a lo largo del siglo pasado y que estaban orientadas a regular los mercados locales. La desregulación económica significó el abandono de todo tipo de iniciativa destinada a garantizar un precio al productor tanto como el desmembramiento de cualquier tipo de institución que mediara a favor del más débil. Para el nuevo modelo todo tipo de intervención resultaría perjudicial. En Argentina lo anterior llevó a la disolución de los organismos instituidos en el pasado a fin de impedir comportamientos abusivos al interior de las distintas cadenas agro-ganaderas. La apertura de la economía, por su parte, tuvo una influencia clave en desmembrar aquellos programas orientados a impulsar el agregado de valor a lo largo de la cadena (vgr.: industrialización). En suma, la única señal que resultaba válida se asociaba con “poner los precios correctos”. Ni las instituciones eran relevantes en esta primer etapa. Todo esto bajo influencia del Banco Mundial y otros organismos internacionales, lo cual se halla extensamente documentado.

Tampoco debe pasarse por alto los efectos aparejados por la disolución de los distintos comités o acuerdos internacionales que actuaban en distintos mercados. Así, con la desregulación se lanzó una carrera por ganar espacios en el mercado, todo lo cual terminó generando una mayor producción y la consiguiente caída en precios (Gibbon & Ponte, 2005; Gibbon, 2007).

Sin lugar a dudas, las instituciones preexistentes habían generado una serie de conductas que, en algunos casos, bien podríamos denominar como rentistas. Comportamientos similares también eran observables en otros lugares del mundo. Pero en otras latitudes, el pasaje hacia un nuevo esquema institucional resultó menos drástico. Más aún, como quedará evidenciado en secciones subsiguientes, muchos países desarrollados mantuvieron las “viejas instituciones” hasta hace no muy poco tiempo como

---

<sup>8</sup> Brasil cuenta con 175 millones de cabezas, lo cual lo acredita como el poseedor del rodeo más numeroso del mundo (IPCVA, 2008).



evidencia Nueva Zelanda con su sector lácteo<sup>9</sup>. A lo anterior podríamos citar la permanencia de la política agraria de la Unión Europea. Iniciada a fines de los años 50, todavía no ha podido concretarse su desmantelamiento<sup>10</sup>. Idéntica postura se observa en EEUU, cuyo protagonismo agrícola sigue estando presente, lo cual se condice con su eterna obsesión por la seguridad alimentaria (Dickens, 2007). La vigencia de tales políticas no solo afecta la entrada de los productos originados en los países en desarrollo, sino que también la misma termina por deprimir los precios internacionales al tiempo que genera excedentes de producción en los países desarrollados. Esto último ha beneficiado la internacionalización de las empresas alimenticias de dichos países, como se evidencia en la industria láctea. Pero las quejas resultan más pertinentes cuando se observa que, pese a la prédica, la mayoría de los países desarrollados siguió manteniendo algún tipo de mecanismo a fin de incentivar la manufactura alimentaria fronteras adentro.

Otro aspecto que resultó profundamente cambiado es el relativo al tratamiento de la inversión extranjera directa, lo cual tendrá importantes consecuencias en distintos sectores de la industria. Así, la mayor predisposición a la entrada de inversores extranjeros será fundamental en sectores tales como supermercadismo, pero también en la comercialización de cultivos tradicionales, por caso, café o cacao. Así las cosas, tiene lugar la Ronda Uruguay del GATT. El desenlace de la misma, como es bien sabido, terminó imponiendo fuertes restricciones a los países en desarrollo no solo en materia de comercio sino también en aspectos tales como derechos de propiedad intelectual, servicios y tratamiento a la inversión extranjera. Para los países desarrollados, en cambio, las exigencias terminaron siendo poco relevantes.

Un caso aparte en materia institucional se observa en la cadena pesquera. A diferencia de lo observado en materia agrícola-ganadera, en la OMC la pesca no se encuentra incluida en las negociaciones agrícolas sino que se hayan enmarcadas en las negociaciones industriales (NAMA). Además de ello, la regulación del sector presenta ciertas particularidades. En primer lugar, los problemas que presenta la regulación pesquera, en función del carácter migratorio de la mayoría de las especies. Aunque esto no es nada nuevo, lo que sí resulta relativamente novedoso es el reconocimiento a los países ribereños de una zona exclusiva de pesca ó zona económica exclusiva (ZEE) de 200 millas marinas, a partir de la Convención del Mar consensuada en 1977. La nueva legislación permite a los países costeros administrar la pesca, aunque claro, tal prerrogativa no siempre garantiza un manejo sustentable. Muchas veces ello no pudo lograrse por la ausencia de políticas tanto por la debilidad que evidencian los sistemas de control<sup>11</sup>. Además de lo anterior, existen un sinnúmero de instituciones internacionales con relevancia en el comercio así como sobre las políticas de manejo del recurso. Así, en el ámbito de la OMC las negociaciones en la materia no se encuentran contempladas dentro del Acuerdo de Agricultura, sino que los temas pesqueros fueron incluidas en el área industrial. También podrían mencionarse todos aquellos regionales o sectoriales a los que se halla sujeto el sector.

---

<sup>9</sup> Hasta fines del milenio, la producción se hallaba centralizada en una empresa de propiedad estatal. Al momento de la desregulación, el gobierno neozelandés insta por la creación de una cooperativa (Fonterra), la que devendría en una de las principales lácteas del mundo

<sup>10</sup> La denominada Política Agropecuaria Común (PAC) fue reformulada en 2003, cuando se acordó separar los niveles de subsidios de la producción lo cual, obviamente, incentivaba a la superproducción.

<sup>11</sup> Aunque existen una serie de acuerdos internacionales destinados al manejo de especies migratorias, en la práctica resulta imposible controlar el esfuerzo pesquero a partir de la milla 201 tanto como las incursiones en el ZEE por parte de flotas extranjeras operando al borde de la plataforma marítima.

## **Cadenas Globales de Valor en Agroalimentos: Difusión y manejo**

Al momento de analizar las cadenas agroalimentarias resultar oportuno considerar algunos aspectos específicos. Tres aspectos resultan relevante en la reconfiguración de estas cadenas: el ascenso del supermercado, la irrupción de nuevos esquemas contractuales y la presencia de nuevas normas regulatorias destinadas a garantizar aspectos cualitativos, aunque también, y de manera creciente, condiciones ambientales, laborales y sociales.

### **Supermercados o todo el poder a la góndola**

El ascenso del supermercado no solo significó un cambio en la modalidad de comercialización de los alimentos, sino que también vino a modificar el paradigma alimentario vigente hasta ese entonces<sup>12</sup>. El aumento en el poder adquisitivo explica mucho de la difusión y aceptación adquirido por este nuevo esquema de comercialización. Según la ley de Bennet, los productos básicos (staples) ceden protagonismo en el presupuesto de las familias, al tiempo que se evidencia una mayor ingesta de bienes como lácteos, pescados, frutas y verduras<sup>13</sup>.

La creciente importancia de las grandes cadenas de supermercados globales (Coe, 2004; Yoon, 2006), influye sobre las cadenas de comercialización locales (Reardon and Berdegue, 2002; Reardon, Timmer and Berdegue, 2004; Timmer, 2004), como en el papel de éstos en la irrupción de nuevas cadenas en la región, sea en frutas y hortalizas (Galvez, 2006; Díaz Ríos, 2007) como en el sector pesquero (Wilkinson, s/d; Díaz Ordóñez, 2009), ó en la difusión del consumo de carne (IPCV, 2008). Tal como plantea Dickens (2007), si algo caracteriza la importancia que ha adquirido el supermercado en los últimos años basta con observar el número de empresas del sector listadas por la UNCTAD entre las principales 100 ETNs<sup>14</sup>, siendo las Europeas las que presentan mayores niveles de transnacionalización<sup>15</sup>. Algunas de las cadenas más grandes facturan por encima del PBI de varios países en desarrollo, tal como evidencia la siguiente tabla:

Tabla 1: Supermercados globales: Primeras 10 empresas del sector a inicios del 2010

Ranking	Empresa	País	Crecimiento último año (%)	Ventas grupo (US\$ Mill.)	Ventas minoristas (US\$ Mill.)
1	Wall-Mart	EEUU	9,4	405.607	401.244
2	Carrefour	Francia	4,3	129.809	127.958
3	Metro	Alemania	4,8	99.986	99.004

<sup>12</sup> El ascenso del supermercado también influyó en otras cadenas, como puede ser el caso de textiles y vestimenta, herramientas y artículos para el hogar.

<sup>13</sup> Ciertamente también existe un componente cultural, asociada a las dietas más ricas en proteínas introducidas por los inmigrantes europeos, de gran influencia en América Latina.

<sup>14</sup> Su posicionamiento en dicha tabla, sin embargo, no implica mayor tamaño. Muchas de las empresas norteamericanas se encuentran por debajo de las europeas, aunque cuando se consideran niveles de capitalización esto cambia. En este sentido, de las 10 primeras empresas 8 son norteamericanas, lo cual habla de la importancia del mercado interno de este país (Coe, 2004).

<sup>15</sup> El mayor interés de las empresas europeas surge por su necesidad de posesionarse en terceros mercados para ganar en escala, algo no tan evidente para las norteamericanas. En este sentido, si se considera la cantidad de países en las que se encontraban presentes la francesa Carrefour y la estadounidense WalMart, la primera lo hacía en 27, mientras la segunda solo mantenía operaciones en 10.

4	Tesco	Reino Unido	12,0	96.210	96.210
5	Schwartz	Alemania	12,3	79.924	79.924
6	Kroger	EEUU	7,2	76.000	76.000
7	Home Depot	EEUU	1,9	71.288	71.288
8	Costco	EEUU	11,2	72.483	70.977
9	Aldi	Alemania	5,1	66.063	66.063
10	Target	EEUU	6,1	64.948	62.884

Fuente: Global Powers of Retailing, publicado por el diario El País - España, Jueves 7 de Enero de 2010

Aunque existe un renovado interés por el tema, en particular, dada la creciente influencia del supermercado en el mundo en desarrollo, aunque debe destacarse que el fenómeno no es nuevo en Latinoamérica (Reardon, Timmer y Berdegú, 2004), dado el avanzado nivel de urbanización, así como el mayor poder adquisitivo evidenciado por la región en los 70s. Cabe recordar que dicho esquema fue introducido por empresarios locales<sup>16</sup>. Si hubo una profundización del esquema tras el proceso de apertura y desregulación lanzado a inicios de los 90s, la cual atrajo a las principales ETNs del sector<sup>17</sup>. Al año 2000, esta vía comercializaba el 50% de las ventas minoristas en Chile<sup>18</sup>, el 57% en Argentina, el 72% en Colombia y figura que se elevaba al 75% en Brasil<sup>19</sup> (Reardon y Berdegú, 2002)<sup>20</sup>. La forma de entrada de las grandes cadenas fue tanto la adquisición de firmas preexistentes<sup>21</sup> o bien la inversión en nuevas facilidades (Greenfield Investment)<sup>22</sup>. Ante la saturación de bocas de ventas de formato tradicional, en particular, en los principales países de la región<sup>23</sup>, se observa una nueva tendencia de las principales cadenas de supermercados asociada con la profusión de nuevas bocas de expendio de tamaño más acotado (tiendas de conveniencia).

<sup>16</sup> Hasta inicios de los 90s, el supermercado cubría un 10 — 20 % de las ventas minoristas.

<sup>17</sup> Aunque algunas empresas transnacionales del sector contaban con años de presencia en la región, como puede ser el caso de Carrefour en Argentina, fue en la década del 90 que comienza el verdadero “desembarco”. Dicha política, aunque generalizada, no resultó homogénea. Por caso, la experiencia de China resulta ilustrativa. Este país también inició un proceso de apertura del sector, intentando atraer a los grandes jugadores internacionales a fin de modernizar su estructura de comercialización. Sin embargo, el gobierno le impuso condiciones, obligando a las ETNs a asociarse con empresas locales a fin de poder entrar en el mercado (Williams, 2007). Otro caso donde la entrada tampoco ha resultado nada fácil viene representado por la India. Todavía hoy este país mantiene fuertes restricciones a la entrada de capitales internacionales (*Fuitnet Newsdesk*, “*Indian panel decries foreign retail entry*” 9 de Junio 2009)

<sup>18</sup> Las empresas chilenas fueron de las pocas en aprovechar esta nueva etapa, lanzándose a un fuerte proceso de regionalización.

<sup>19</sup> Al año 2005 existían unas 72.884 tiendas o supermercados, muy por encima de los valores observados 10 años antes (43,763 en 1996). En términos físicos, lo anterior representa un total de 18,4 millones de m<sup>2</sup> destinados a salones de venta. El número de empleados también mostró un importante aumento, si se considera que el supermercado daba empleo a más de 800 mil personas en el año 2005 frente a un valor de 625 mil en 1996 (Concha-Amin e Aguiar, 2005).

<sup>20</sup> Sobre dicho total, las primeras 5 concentraban 76% de las ventas en Argentina, 55% en Chile y 47% en Brasil. Ello no implica, necesariamente, una mayor penetración de las ETNs. La participación es alta en Argentina (64%), menor en Brasil (40%) y aún menos importante en Chile (10%) (Reardon y Berdegú, 2002). Conviene destacar que estos tres países son los que han concentrado mayor cantidad de inversiones del sector (Coe, 2004)

<sup>21</sup> La primer ola de F&A se observó hacia finales de los 80s, momento en que muchas de las multinacionales del sector arriban a la región. Ello alteró la conducta de los jugadores locales, y algunos optaron por agrandarse (vía adquisición de competidores), para así poder posesionarse en la próxima ola. Una mayor penetración en el mercado, les permitía negociar (la venta) en mejores condiciones.

<sup>22</sup> Sin embargo, no existe una correspondencia única entre grupo y modalidad. En este sentido, la expansión de la francesa Carrefour combinó la compra de cadenas locales tanto como la construcción de nuevos puestos de venta.

<sup>23</sup> En los comienzos, la aparición de estas tiendas de descuento (Hard discount) se observó en las grandes ciudades (Buenos Aires, Sao Pablo, Santiago, etc.). Con el tiempo, el esquema se propagó hacia las principales ciudades del interior de cada uno de estos países. Tanto las cadenas locales como multinacionales participan en la profusión de tal esquema, mientras los pequeños comerciantes resultan los principales afectados.

También debe analizarse la influencia del supermercado en lo que hace a la irrupción de nuevas formas de aprovisionamiento. Cabe destacar que los contratos no solo tienen como destinos a mercados en el exterior, sino que también se busca el aprovisionamiento al mercado local. Para el caso de frutas y hortalizas, Reardon y Berdegue (2002) muestran que los supermercados compran 2,5 veces más frutas y hortalizas a los agricultores de la región que los que estos países exportan a todo el mundo<sup>24</sup>. En el caso del Brasil, los supermercados concentraban a principios a inicios de la presente década el 50% de las ventas de productos frescos (Reardon, Timmer y Berdegue, 2003). La transformación también generó efectos benéficos por la ciudadanía, a partir de las ganancias en eficiencia que acompañaron la nueva modalidad de comercialización, parte de las cuales fueron apropiadas por sus consumidores<sup>25</sup>. Finalmente, la difusión también ha generado importantes beneficios en materia de difusión tecnológica, tanto en organización y procesos como en la cadena de transporte.

Otro segmento que también ha crecido en importancia en la cadena de alimentos es el denominado canal HORECA (Hoteles, Restaurants y Cafeterías) o de restauración fuera del domicilio (Green, s/d). Este canal de comercialización presenta características particulares, lo cual reclama consideración por parte de los productores<sup>26</sup>. Ello implica diferentes canales de comercialización, tanto como encontrarse con hábitos de consumo no presentes en el ámbito hogareño. Lo atractivo de este canal, por el diferencial de precios que otorga el mismo, ha hecho que algunas empresas alimenticias se orienten a su abastecimiento<sup>27</sup>.

### *Contratos en la cadena*

Otro cambio que, a priori, también podríamos denominar como relevante se asocia con la creciente importancia que evidencia el esquema contractual (Bijman, 2008), aunque el relacionamiento vía contratos no resulta novedoso (Eaton & Shepherd, 2001)<sup>28</sup>, y mucho menos para los principales países y / o cultivos de la región<sup>29</sup>. Si, en cambio, se asiste a un renacimiento en los últimos años. Aunque a primera vista resulte asociado con la irrupción del supermercado, las TNCs alimenticias también han propiciado su uso, así como lo han favorecido algunas comercializadoras. Los contratos pueden ser formales o informales, aunque la diferenciación podría involucrar otras 4 categorías: centralizado, nuclear, multipartito, e intermedio (Eaton y Shepherd, 2001).

---

<sup>24</sup> Ello, pese a que los supermercados (en varios países de la región) no se caracterizan por la comercialización de estos productos, los cuales siguen siendo abastecidos (mayoritariamente) por las vías tradicionales (verdulería — frutería).

<sup>25</sup> Las mejoras en comercialización que introducía el supermercado venía a responder la demanda por productos frescos y de calidad homogénea. Lo anterior lleva a que los consumidores asocien frescura en alimentos con supermercados. Independientemente de las mejoras asociadas con la variedad y la mayor calidad, la irrupción del supermercado también llegó a las clases más desprotegidas, en particular, bajo el formato de hipermercado.

<sup>26</sup> En lo que hace al consumo de carnes, este canal comercializa un 25% del total de carne vacuna vendida en Francia, y un 21% en España. Pero, la dimensión de esta vía de comercialización resulta mejor comprendida cuando se observan los niveles de facturación de los principales grupos de restauración colectiva en Europa (Compass Group, Sodexo Alliance, Elio, Group Dussmann, SV- Service, AMICA, Apetito, Albron, RC ACCOR)(Green, s/d).

<sup>27</sup> Esto fue aprovechada por la brasileña JBS, quien utilizó este canal a fin de avanzar hacia segmentos más lucrativos (IPCVA, 2008).

<sup>28</sup> El esquema (re) surge en EEUU hacia fines del siglo XIX, así como resulta introducido en algunos países del África por las potencias imperiales de entonces tal como es el caso de Gezira — Sudán analizado en Eaton & Shepherd (2001).

<sup>29</sup> En la segunda sección se introducen algunos ejemplos en este sentido, de contratos en la industria láctea o en la fruticultura.

El esquema involucra principalmente “al campo”, aunque tampoco escapa a la pesca. En muchos casos el marco ha sido institucionalizado por los grandes jugadores (supermercados, comercializadores ó procesadores) en su relacionamiento con los agricultores, que de esta forma se aseguran una determinada calidad de producto o la continuidad en el aprovisionamiento. Así, el esquema se encuentra ampliamente extendido en frutas y hortalizas, cultivos tradicionales, lácteos o carnes<sup>30</sup>. Otro tipo de relacionamiento contractual se observa en la agricultura tradicional, algunos con larga historia (arrendamiento) como el contrato que liga al titular del campo con los pools de siembra o los dueños de la maquinaria agrícola<sup>31</sup>. Emblemático entre este grupo de nuevos agentes resulta el caso de Gustavo Grobocopatel, Ingeniero Agrónomo oriundo de Carlos Casares — Provincia de Buenos Aires, titular del grupo “Los Grobo”<sup>32</sup>. Otro ejemplo exitoso es CRESUD, empresa que cotiza en la Bolsa de Buenos Aires y que tiene entre sus principales objetivos la inversión en el sector agropecuario<sup>33</sup>. Pese a todo, el esquema también muestra algunas desventajas. En particular, la dificultad de alinear objetivos entre principal (hacendado) y agente (pool de siembra), lo cual supone un desafío al momento del diseño contractual. Si el contrato solo especifica un precio de tipo uniforme, ello desincentiva al productor a esforzarse por mejorar la calidad ó en innovar de cara al futuro. Problemas de esta índole se observan en sectores tan diferentes como el lácteo ó en la industria de productos cítricos. También puede terminar induciéndose un esquema cortoplacista que desconsideren las necesidades de rotación y fertilidad de los suelos (Maizar, s/d)<sup>34</sup>. Volviendo al nuevo agente del campo, muchas veces este es quien termina coordinando la fase primaria de la cadena, lo cual puede evidenciarse en varios países del MERCOSUR Plus.

El esquema contractual resulta una variante intermedia entre el mercado y la integración vertical, pudiendo pensarse al contrato como una herramienta de coordinación. El principal busca asegurarse productos de una determinada cantidad y calidad, tanto como que éstos sean provistos en tiempo y lugar (Singh, 2002). Pero también puede pensarse al esquema como una poderosa herramienta de motivación, involucrando tanto incentivos como riesgos (Bijman, 2008). De manera sintética, el esquema permite disminuir los costos de transacción que enfrentaría el principal<sup>35</sup> ante la presencia de múltiples proveedores, al tiempo que le permite transferir riesgos al agente. Esto puede observarse, en la relación de los supermercados con sus proveedores (Humphrey

<sup>30</sup> En Brasil, un 75% de la producción de pollos se encuentra bajo este esquema (Da Silva, 2005).

<sup>31</sup> Este tipo de relacionamiento contractual ha sido uno de los principales difusores de la “revolución sojera” en la Pampa Húmeda Argentina, en los últimos tiempos ha comenzado a expandirse hacia otras regiones como también a otros países de la región.

<sup>32</sup> Esta empresa se ha convertido, sin duda, paradigmática, ha insuflado espíritu empresarial e innovación a una actividad que, hasta no hace mucho tiempo, era vista como rentista. Merece destacarse que el 80% de las tierras sembradas por Los Grobo no son de su propiedad. El grupo posee una serie de empresas (Molino Canepa — Panificación), Chain Service (asesoramiento y asistencia en comercialización), Los Grobo Inversora y Los Grobo Sociedad de Garantía Recíproca (Servicios Financieros). Pero su actividad ha trascendido su país de origen, y el grupo hoy tiene presencia en Uruguay (Agronegocios del Plata — ADP), Paraguay (Tierra Roja) y Brasil (CEAGRO, Los Grobo Brasil AgroIndustrial do Brasil) (<http://www.losgrobo.com/index.php/>)

<sup>33</sup> Esta es una empresa Argentina agropecuaria líder, involucrada en la producción de bienes agropecuarios básicos con una presencia creciente en el sector agrícola brasileño mediante su inversión en BrasilAgro—Companhia Brasileira de Propriedades Agrícolas (“BrasilAgro”) y en otros países latinoamericanos. Cresud está actualmente dedicada a una cantidad de actividades que incluyen la producción de granos, la ganadería y la producción de leche. ([http://www.cresud.com.ar/cresud/index\\_eni.htm](http://www.cresud.com.ar/cresud/index_eni.htm))

<sup>34</sup> La modalidad de arrendamiento puede conspirar así contra la sustentabilidad del modelo. En este sentido, las ganancias de corto (maximizar la cosecha) pueden conllevar a la descapitalización en el mediano o largo plazo (pérdida de fertilidad en suelos).

<sup>35</sup> El principal se refiere a quien contrata la provisión de un producto, mientras que el agente sería aquel que produce siguiendo las especificaciones del primero.

y Oeter, 1999; Humphrey y Schmitz, 2000; Gomes, 2006)<sup>36</sup>. Dicha transferencia de riesgos también se observa en la cadena del banano, siendo las MNCs quienes descargar sobre los productores su responsabilidad respecto a las condiciones laborales y ambientales (Gobierno de Colombia, 2006c).

Pero, pese al auge que presenta en la actualidad, la presencia de contratos no resulta novedosa (Grossman, 1998; da Silva, 2005)<sup>37</sup>. Lo que sí destaca es la creciente difusión que ha adquirido el mismo, como la fuerte asimetría que, a menudo, mantienen las partes involucradas. Para el agente, la participación en este tipo de esquema le brinda estabilidad en sus ingresos<sup>38</sup>, bien asegurarse la provisión de insumos, asistencia técnica o asegurarse un mejor acceso al crédito<sup>39</sup>. Sin embargo, el esquema también presenta sus desventajas para el productor ó agente. Entre otras, la vulnerabilidad que prosigue al atarse a un único cliente y la salida del mercado que ello apareja, o bien el apegarse al monocultivo. Ello puede terminar en esquemas de fijación de precios menos transparentes. Todo lo anterior clama por la necesidad de consolidar el poder de los productores agropecuarios, lo cual puede surgir a partir de promover su asociatividad o bien el garantizar la presencia de un tercero o árbitro, que medie entre las partes (agente y principal) e impida cualquier tipo de abuso<sup>40</sup>. Pese a todo, todo parece indicar que resulta necesaria una mayor ingerencia del sector público a fin de mejorar el poder de negociación de los pequeños y medianos agricultores (Bijman, 2008).

Otro tipo de innovación organizativa ha sido el esquema de compras introducida por los supermercados en su relacionamiento con los proveedores (procurement)<sup>41</sup>. En este sentido, se observa una tendencia creciente a concentrar las compras de la empresa en una oficina especializada, la que luego se encarga de abastecer desde uno o varios centros logísticos hacia todo el territorio. El nuevo esquema también ha generalizado la utilización de contratos de exclusividad en el aprovisionamiento o “listado”<sup>42</sup>, así como también la obligatoriedad (impuestas a los proveedores) de otorgar descuentos. En varias circunstancias, estos nuevos arreglos han conllevado a situaciones de abuso por parte de los supermercados, lo que ha generado la intervención

<sup>36</sup> En particular, aquellos vinculados con la calidad del producto (y el mantenimiento de la misma a lo largo de la cadena).

<sup>37</sup> Esto se refiere al hecho que el esquema contractual se vuelve imperativo en presencia de: especificidad de activos, incertidumbre y menor frecuencia de operaciones. La especificidad aumenta lo que la literatura denomina como riesgo de *hold-up*, y que lleva a la integración a la integración vertical. La posibilidad de concertar un contrato entre las partes permite, pues, reducir tal riesgo, al tiempo que evita (al principal) que “hunda” dinero en actividades que no forman parte del centro de sus negocios.

<sup>38</sup> Basta pensar, por caso, en un contrato firmado por WalMart (o cualquier otro gigante del sector) y un agricultor (o grupo de agricultores) para la provisión de un determinado insumo.

<sup>39</sup> Ello resulta más relevante en el caso de los agricultores pequeños y medianos, dado la imposibilidad que éstos tienen de acceder al crédito ante la ausencia de colaterales.

<sup>40</sup> El trabajo de da Silva (s/d) comenta la experiencia de alimentos Pif-Paf, compañía que mantiene contratos con más de 600 productores, y así se garantiza el abastecimiento diario (más de 170.000 pollitos). El diseño contractual introducido por esta compañía garantiza la provisión, aunque el precio se mantiene flotante, y será finalmente determinado en base al cumplimiento de una serie de condiciones. Además de garantizada la compra, los productores también se benefician con la pre-financiación de insumos, la asistencia técnica y la mayor fortaleza financiera. El esquema se ha mostrado perdurable, y las disputas se resuelven con la mediación de la asociación de productores. En definitiva, y en función de todo lo anterior, se ha logrado construir confianza entre las partes.

<sup>41</sup> Quizás resulte importante destacar lo novedoso del esquema por sobre quien lo pone en práctica. A modo de ejemplo, aunque Carrefour estaba en Argentina desde los 80s, esta cadena obtenía sus productos (por ejemplo: frutas y hortalizas) en el mercado mayorista. Solo con la irrupción de este nuevo esquema organizacional, la empresa cambia sus prácticas de aprovisionamiento.

<sup>42</sup> Este tipo de contrato se establece cuando el supermercado “lista” un proveedor. Obviamente, para este último ser sacado de la lista involucra altos costos.

pública (organismos encargados de la defensa de la competencia)<sup>43</sup>. Por otra parte, vale destacar que este nuevo esquema de aprovisionamiento dio un golpe a los esquemas de comercialización mayoristas (mercados de concentración) que preexistían en la región<sup>44</sup>. En cierta forma, la entrada del supermercadismo “privatizó” tal prestación: cada cadena es responsable de su propio abastecimiento, lo cual involucra un importante esfuerzo de logística.

### ***Normas y Estándares: todo el poder a los consumidores***

En los últimos años ha habido una proliferación de esquemas de certificación, normas y estándares sin igual. Las mismas pueden estar dirigidas a controlar productos o bien procesos. Ejemplos de las primeras pueden ser las normas adoptadas para establecer la apariencia y/o sabor de un producto, por ejemplo café o cacao. Entre las últimas, pueden nombrarse las establecidas para evaluar la autenticidad de origen (apelación geográfica), la seguridad (niveles de toxina o residuos de pesticida) o las condiciones ambientales o socio-económicas imperantes al momento de la cosecha (productos orgánicos, comercio justo, etc.). Sin duda estas últimas son las que mayor propagación han tenido. Así, por caso, se observan las impuestas por la International Standard Organization (normas ISO) o las que forman el Sistema de Análisis de Puntos Críticos de Control (normas HACCP)<sup>45</sup>. En materia agrícola, y de suma importancia para los países de la región, la regulación de la UE para el acceso de las importaciones es el denominado protocolo EUREPGAP (Euro Retailer Group Good Agriculture Practices) — posteriormente reemplazado por el GLOBALGAP (Global Partnership for Good Agricultural Practices), el cual refleja el interés de los consumidores por el impacto medioambiental y la sanidad y seguridad en los alimentos, así como la necesidad de mejorar los estándares de producción en cooperación con los productores. En materia de seguridad alimentaria, la UE mantiene, desde 1980, una normativa destinada a controlar el nivel máximo de pesticidas en productos alimenticios, tanto para aquellos destinados a la alimentación humana como también al consumo animal. La normativa de Nivel de Residuos Máximos (Maximum Residual Levels — MRL) ha ido transformándose con el paso del tiempo, observándose una última actualización general en 2005 (Regulation EC N° 396/05) aunque la misma también ha sido enriquecida con una serie de cambios. No menos exigente es EEUU en la materia, aunque el camino seguido por este país se asocia con la fijación de estándares sectoriales<sup>46</sup>. Por caso, la vinculada con la Producción

---

<sup>43</sup> Este tipo de actuaciones es más común de observar en los países desarrollados, donde el gobierno muestra mayor capacidad de actuación (vía la oficina de defensa de la competencia). También en otras latitudes el gobierno ha avanzado en la difusión de códigos de buenas prácticas, introducidos en el sector a fin de mediar entre las partes (supermercados y proveedores). Sin embargo, el temor a las prácticas anti-competitivas también comienza a ser considerado por algunos países en desarrollo. Tal el caso de China, donde las autoridades han recientemente declamado la necesidad de lidiar contra este tipo de prácticas al tiempo que se introducen medidas destinadas a poner trabas a la adquisición de firmas locales del sector por parte de empresas multinacionales (Williams, 2007).

<sup>44</sup> Esto no quiere decir que dichas instancias hayan desaparecido.

<sup>45</sup> Estas normas han ganado un amplio reconocimiento, y terminaron siendo adoptadas por la Organización Mundial de la Salud y la FAO. Las ventajas eran que estas enfatizan el control de la calidad en el proceso, concentrándose en los puntos críticos para así lograr la inocuidad del producto. En contraposición, los métodos tradicionales se basaban en la inspección visual y en el análisis microbiológico del producto final (Vage, 2005).

<sup>46</sup> A los estándares tradicionales el gobierno adicionó una serie de disposiciones en la “Ley de Seguridad de la Salud Pública y Preparación y Respuesta ante el Terrorismo” ó ley de bioterrorismo, la cual aumenta los requisitos a cumplir por los productores al momento de la exportación.

Integrada de Frutas (PIF), cuyo objetivo pasa por el control de la actividad agrícola a fin de asegurar la correcta utilización de los recursos naturales, con mínimo de utilización de agrotóxicos y otros insumos que puedan ser contaminantes. En salmónidos - acuicultura, se puede mencionar al código de buenas prácticas (Best Aquaculture Practices — BAP), el cual constata las condiciones sociales, ambientales y de seguridad alimenticia en el lugar de producción<sup>47</sup>. Lo anterior es solo un ejemplo del sinnúmero de normativas públicas<sup>48</sup> como privadas<sup>49</sup> que intervienen en el sector. Finalmente, un aspecto que ha venido ganando terreno en los últimos años y que abarca al conjunto de las cadenas aquí analizadas, es la trazabilidad, lo cual puede definirse como la habilidad de poder seguir al alimento desde sus orígenes hasta la mesa, pasando por todas las etapas intermedias (producción, procesamiento y distribución) (Dallimore y Weiroski, 2004). Crecientemente, este tipo de estándar esta siendo requerido por los gobiernos de EEUU y la UE para poder ingresar en sus mercados.

Bajo la órbita de la Organización Mundial del Comercio (OMC) existen un importante número de acuerdos y reglamentaciones de estándares que resultan relevantes para los países exportadores. En este sentido podría nombrarse al Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fito-Sanitarias (SPS Agreement), destinado a proteger la vida y la salud de los hombres, así como la salubridad en animales y plantas, el cual se complementa con una serie de tratados. En lo referente a alimentos, esta la Comisión CODEX Alimentario, la cual es responsabilidad conjunta de la FAO y la OMS. En materia de seguridad animal la contraparte es la Organización Mundial de Sanidad Animal. Finalmente, en materia de plantas esta la Convención Internacional para la Protección Fitosanitaria.

Las certificaciones, normas y estándares comunican al consumidor acerca de los atributos que presenta un producto (Ponte y Gibbon, 2005)<sup>50</sup>. En el origen de tal fenómeno se observan varios factores, aunque la globalización perfila como uno de los más poderosos<sup>51</sup>, y la masificación del esquema supermercadista como el instrumento predilecto en su difusión. Las reglas “globales” adquieren cada día más importancia. Y en ello, el supermercadismo ha jugado un papel fundamental, en particular en la difusión de reglas aplicables sobre los sectores más dinámicos (frutas y hortalizas, pescados, carnes, etc.)<sup>52</sup>. Desde el punto de

<sup>47</sup> Esta normativa ha sido introducida por la *Global Aquaculture Alliance* (GAA), entidad surgida en respuesta a las críticas a que estaba siendo sometida la actividad por diversas ONGs respecto a las prácticas ambientales y laborales de las empresas del sector.

<sup>48</sup> La UE mantiene un número importante de directivas específicamente dirigidas al sector pesquero, tales como la Directiva EC 91/493 que introduce prácticas de buena higiene (GHPs) así como del sistema HACCP. La Regulación UE 466/01 fija los límites máximos de metales pesados incorporados en peces. O la Reglamentación 2065/01 sobre etiquetado de productos pesqueros y de acuicultura, requiriendo identificar si los productos vendidos se originan en uno u otro

<sup>49</sup> A modo de ejemplo, podría mencionarse a las originadas en el *Marine Stewardship Council*, Joint-venture entre Unilever y la WWF

<sup>50</sup> Tal situación surge ante la presencia de incertidumbre respecto a la calidad que presenta un bien. Si este no fuera el caso, se podría fijar un precio diferenciado, y el mercado no tendría problemas en coordinar las transacciones entre los diferentes participantes.

<sup>51</sup> Desde la sociología, autores como Beck (1999) o Giddens (1990) destacan los cambios que, en materia de riesgos, han sido generados por esta nueva situación. Para el último de los nombrados, la globalización hace que la sociedad perciba un incremento en los riesgos que debe enfrentar, aunque parte de dicho sentimiento adquiere un carácter subjetivo. Dichos temores responden, en parte, a la forma que ha adoptado el esquema de producción (cadena de valor), que no solo implica mayores distancias, sino que también involucra a distintos grupos de actores. Valga aclarar que, paradójicamente, las mayores distancias no implican per se, mayor tiempo: en muchos sentidos, la globalización ha acotado los tiempos. La des-estacionalización en el consumo de frutas es un ejemplo de ello.

<sup>52</sup> Dicha influencia fue reforzada a partir de la transformación ocurrida en materia de políticas públicas para con el campo. Sin dudas, la retirada del Estado que siguió a la desregulación y la liberalización, otorgó mayor poder de negociación a los actores más concentrados de la cadena. Este tipo de



vista organizacional, el estándar actúa como instrumentos de coordinación en la cadena de valor (Ponte, 2004; Ponte y Gibbon, 2005)<sup>53</sup>, permitiendo fijar [a quien lo impone] condiciones homogéneas entre sus distintos proveedores, delimitando las operaciones que éstos deben realizar (Humphrey y Schmitz, 2002), lo cual equivale a imponer sus condiciones (Gereffi, 2004). Ello destaca cómo, al fijar estándares, certificados y normas, quien coordina la cadena termina delineando la división funcional del trabajo. También explica (al menos parte) de las tensiones que se observan en la cadena.

Lo anterior no quita que las reglas puedan venir impuestas por otros actores. Pero surgen nuevos estándares, introducidos por entidades privadas, ONGs o asociaciones de consumidores, las que por este medio intentan señalar productos o procesos de mayor calidad, ambientalmente más limpios o socialmente más comprometidos. La mayoría de las veces, la iniciativa de estas organizaciones tiene como objetivo otorgar un canal de comercialización alternativa a los productores, en especial de aquellos más vulnerables. Así pueden mencionarse los estándares y sistemas de certificación desarrollados por la Fairtrade Labelling Organization (FLO - <http://www.fairtrade.net/>), inicialmente desarrolladas por la fundación Max Haavelar de Holanda para el caso del café<sup>54</sup>, así como las prácticas introducidas por las organizaciones de comercialización alternativas (OCAs) o bien aquellos que certifican producción orgánica, entre las que se puede contar a la alemana Naturland de Alemania (<http://www.naturland.de/naturland.html>) o la suiza BioSuisse (<http://www.bio-suisse.ch/en/home.php>)<sup>55</sup>.

De vuelta al supermercadismo y las normas introducidas por estos, debe destacarse que la relevancia que ha adquirido el sector lleva a que un número creciente de proveedores, y ciertamente los más dinámicos, acepten el esquema, en la medida que su incumplimiento implica quedar fuera del negocio. Lo peligroso de todo esto es que el esquema termine perfilando una estructura dual, donde los más “poderosos” son los que se quedan con la “crema” del negocio, y el resto continúa abasteciendo al resto — que generalmente se asocia con el mercado interno.

Independientemente de quien impone las normas, ciertamente, en gran cantidad de casos la irrupción de las reglas (sean estas públicas o privadas) se origina ante el reclamo de los usuarios por mayor seguridad alimentaria. Los consumidores no son más vistos como agentes racionales que satisfacen sus necesidades a partir de la compra de un determinado conjunto de productos. De ahora en más, estos son agentes “sociales”, cuyos hábitos de consumo pueden variar en el tiempo y, por ende, resultan mucho más volátiles<sup>56</sup>. Este es el patrón de comportamiento observado en los países de la OCDE, ante la sucesión de una serie

---

situación puede observarse, por caso, en el mercado del café, donde el Estado (en muchos países en desarrollo) cumplía un importante rol. Los pequeños productores le vendían a este su cosecha, a cambio obtenían mejores precios (dado el mayor poder de compra que tenían estos entes vis a vis los agricultores) y otras facilidades (crédito, mejoras tecnológicas, etc.), al tiempo que lo incitaban a introducir mayor calidad en su producción. Con el desmembramiento de estas instituciones, la coordinación de estas actividades paso a estar en manos de las grandes empresas del sector.

<sup>53</sup> En el artículo citado, Ponte y Gibbon (2004) destacan que el rol de coordinación no debe confundirse con la gobernabilidad en la cadena. Estos autores centran su atención en los distintos mecanismos de transmisión que existen para informar sobre la calidad del producto. En lugar de tratar de analizar donde reside el *governance*, las formas que éste adquiere y cómo cambia.

<sup>54</sup> Existen un sinnúmero de iniciativas del estilo. Además de Fair Trade, podrían nombrarse la *Twin Trading*, *Oxfam Trading*, *Equal Exchange*.

<sup>55</sup> Estas certificadoras se dedican a todo tipo de cultivo, incluidos aquellos originados en la acuicultura.

<sup>56</sup> La presencia de mayor volatilidad no solo se observa en la industria alimenticia, sino que caracteriza a la economía moderna. En este sentido, la mutación de gustos que experimentan los consumidores en sus consumos de alimentos resulta más marcada en otras industrias, por caso, la de vestimenta.

de casos que pusieron en riesgo la seguridad humana<sup>57</sup>. Aunque ello responde a una percepción objetiva, debe recordarse que la percepción de calidad resulta eminentemente subjetiva (Galvez, 2006). Esto explica la presión de los consumidores, por caso, los europeos, también ha llevado a la prohibición de comercializar alimentos genéticamente modificados<sup>58</sup> o los vigentes en materia de carnes<sup>59</sup>, aunque al momento actual nadie se halle cuestionando su calidad. El creciente interés de estos consumidores por la naturaleza orgánica o biológica de sus alimentos pues tiene una fuerte implicancia en el armado o arquitectura de la cadena<sup>60</sup>. Aunque el reclamo puede surgir en cualquier rincón del mundo, parecería que la irrupción de un estándar sólo puede originarse en el norte. Ciertamente, el comercio internacional de alimentos sigue estando dominado por un conjunto limitado de países<sup>61</sup>. La contratrata de lo anterior se vincula con la creciente debilidad en materia regulatoria que se evidencia en los países del sur. Aunque los estándares internacionales siempre existieron, la regulación de estos temas recaía en cada Estado<sup>62</sup>. Dicho esquema será desafiado por la globalización (Oosterver, 2005), donde no solo los nuevos y más estrictos estándares son interpuestos por nuevos acuerdos internacionales sino que, de manera creciente, surgen estándares “privados”<sup>63</sup>. De manera relacionada, podemos considerar a las certificaciones que, como ocurre con las normas, se originan en la demanda. Todos ellos tienen como objetivo ganar la confianza del consumidor, garantizándole a éste que los productos consumidos han sido elaborados de acuerdo a ciertas y así, por caso, se minimiza el impacto ambiental asociado al proceso productivo o se elimina toda posibilidad de explotación laboral o el trabajo de los niños o bien el bienestar animal<sup>64</sup>.

Por otro lado, y como otras tantas veces, tras la apariencia de “reglas uniformes”, pueden esconderse barreras no tarifarias con grandes costos para los países de la región<sup>65</sup>. Además de cuidar aspectos de calidad, los estándares también son de gran

<sup>57</sup> El primer episodio se asoció con el mal de la vaca loca (o Bovine Spongiform Encephalopathy) inicialmente surgido a mediados de los 80s, aunque su pico llegó en el 2000. En total, se reportaron más de 180 mil casos en toda Europa (mayoritariamente en Gran Bretaña).

<sup>58</sup> La utilización de organismos genéticamente modificados (OMG) en la producción de alimentos surge a mediados de los 90s. La llegada a Europa se produce justo después de la crisis BSE, lo cual pone a los consumidores a la defensiva. Los debates sobre su aprobación concitaron la atención de numerosos actores, algo que no había ocurrido en suelo norteamericano. Como consecuencia de ello, la UE adoptó un principio “precautorio”, obligando a los productores a identificar los productos involucrando OMG.

<sup>59</sup> Aquí se referencia a la disposición que existen en el ámbito europeo respecto a la carne de ganado tratada con hormonas de crecimiento, lo cual ha generado fuertes reclamos de EEUU ante la OMC, política que luego también sería adoptada por Argentina y México (IPCVA, 2008).

<sup>60</sup> En referencia a lo expresado en párrafos anteriores, la definición de calidad para el consumidor contemporáneo supera la mera descripción de las características del producto, para incluir una variedad de aspectos, entre otros: ambientales, bienestar animal, tanto como condiciones laborales o impactos sociales asociados con el proceso de producción.

<sup>61</sup> Según datos de la OMC, para el año 2000, EEUU por sí solo concentraba el 11% de las importaciones globales. A renglón seguido venía Japón, que con operaciones por US\$ 62,19 mil millones tenía un 10,3%. Luego aparecen países como Alemania (6,9%), Gran Bretaña (5,4%), Francia (5%), Italia (4,9%), Holanda (3,5%), China (3,2%), Bélgica (3,1%), y España (2,8%).

<sup>62</sup> En el siglo XIX, una de las principales preocupaciones de las autoridades regulatorias se asociaba con evitar la adulteración en los alimentos (por ejemplo, evitar que no se agregara agua a la leche). A partir de dicho momento, creció el celo de los gobiernos por garantizar la calidad en los alimentos (Oosterver, 2005).

<sup>63</sup> Dos esquemas privados son las nombradas normas ISO (International Standard Organization) o el Sistema de Análisis de Puntos Críticos de Control (normas HACCP).

<sup>64</sup> Ejemplos de este tipo de certificaciones es la normativa EureGap como actualmente lo es GlobalGap, un organismo privado que establece normas voluntarias a través de las cuales es posible certificar productos agrícolas.

<sup>65</sup> Desde esta perspectiva, muchos productores cuestionan la creciente expansión de normas de trazabilidad. Mientras tanto, el cumplimiento temprano puede abrir el camino a otros. En este último grupo se podría citar, a modo de ejemplo, el esfuerzo de los hacendados del MERCOSUR por avanzar en garantizar la trazabilidad de su ganado (Governo do Brasil, 2007d).

utilidad para transformar prácticas y políticas (Oosterver, 2005). Este aspecto no es para desdeñar en este momento, cuando la organización del comercio podría atravesar una profunda transformación (Ronda Doha de la OMC) como por la creciente importancia que van adquiriendo las cadenas de valor en organizar dicho comercio<sup>66</sup>. En definitiva, los estándares y reglas no solo pueden ser utilizadas para facilitar el intercambio o mejorando los métodos de producción, también pueden esconder prácticas proteccionistas (Baldwin, 2000<sup>67</sup>; Governo do Brasil, 2007c; Scaletta, 2009)<sup>68</sup>. Esto no solo afecta al campo, también en el sector pesquero van surgiendo numerosas trabas del mismo tenor (Roheim, 2005). Por otro lado, la obligatoriedad de cumplir con normas y estándares de un día para otro puede resultar perjudicial para muchos productores, al no disponer de los fondos como para introducir las mejoras requeridas (ambientales, sociales, laborales, etc.). Esto aboga por una mayor coordinación público – privada.

### **La inserción regional en perspectiva histórica**

Después de casi dos siglos de independencia, las exportaciones originadas en América Latina sigue mostrando una fuerte dependencia en la venta de productos primarios. En función de las “ventajas naturales” que presenta la región dicho resultado resulta lógico. Sin duda, este resultaba el esquema de inserción comercial al momento del primer centenario. Ciertamente, algo se ha avanzado y hoy la región muestra una estructura exportadora más diferenciada y con una importante cuota de productos manufacturados. Sin embargo, el desafío todavía pendiente se vincula con como avanzar en la cadena productiva, dejando de ofrecer productos primarios para comenzar a vender productos con mayor valor, lo cual implica exportar productos basados en tecnología tanto como en las habilidades y el conocimiento desarrollados por los habitantes de esta región. Ello también debería redundar en un mayor protagonismo de las empresas de origen local por todo el mundo (i.e.: avanzar en la internacionalización)

Realizando un análisis histórico, a principios del siglo pasado se observaba que la generación de divisas dependía de la venta de uno o dos commodities [ver tabla I], sean estos minerales (Bolivia, Chile, Perú), cultivos tropicales (Brasil, Colombia, Ecuador, Venezuela) ó cultivos de clima templado más ganado (Argentina, Uruguay). En todos los casos, estos países se hallaban fuertemente integrados en el mundo

---

<sup>66</sup> A modo de ejemplo, si se levantara las barreras sanitarias que impiden la venta de porcinos, Brasil podría triplicar su volumen de ventas para el año 2015. Según Pedro de Camargo Neto, presidente de ABIPECS, la remoción de las barreras sanitarias puede ser más importante que cualquier baja en tarifas. Para sostener que, aunque impuestas para prevenir riesgos de salud, muchas veces las barreras se imponen sin encontrarse científicamente validadas (Dan vallada – FoodBizdaily.com. October 2, 2009. Bureau – Sao Paulo).

<sup>67</sup> Este autor introduce una visión de economía política de las reglas y barreras técnicas, destacando “Most [regulatory barriers] are highly technical, and a large fraction covers intermediate inputs – products unknown to most voters. Owing to their technical complexity and political invisibility, product norms are often gritted, directly or indirectly, by domestic firms to which they apply. Quite naturally, these firms write norms in a way that favors their varieties or at least disfavors foreign varieties” Baldwin , 2000 - página242.

<sup>68</sup> En la nota de Scaletta (2009) se menciona la preocupación de los productores y comercializadores de frutas del Alto Valle de Río Negro – Argentina ante la profundización de normas de seguridad alimentaria [normativa MRL] por parte de la UE más allá de lo que sería técnica y científicamente necesario.

Tabla 2: América del Sur, exportaciones primarias a principios del siglo *xx* (circa 1913)

País	1° producto	%	2° producto	%	Total (%)
Argentina	Maíz	22,5	Trigo	20,7	43,2
Bolivia	Estaño	72,3	Plata	4,3	76,6
Brasil	Café	62,3	Caucho	15,9	78,2
Chile	Nitratos	71,3	Cobre	7,0	78,3
Colombia	Café	37,2	Oro	20,4	57,6
Ecuador	Cacao	64,1	Café	5,4	69,5
Paraguay	Yerba Mate	32,1	Tabaco	15,8	47,9
Perú	Cobre	22,0	Azúcar	15,4	37,4
Uruguay	Lana	42,0	Carne	24,0	66,0
Venezuela	Café	52,0	Cacao	21,4	73,4

Fuente: V. Bulmer-Thomas (1995) pp. 59.

Contra este dato, la situación actual se observa mucho más beneficiosa. Considerando la estructura actual de las exportaciones, la mayoría de los países de la región han avanzado hacia una mayor diversificación. Por un lado, para un grupo importante de países los niveles de concentración que surgen actualmente después de considerar la contribución de los 10 primeros productos resulta similar a lo observado para los 2 primeros commodities a principios del siglo pasado. Más aún, en muchos casos los primeros productos de exportación vienen asociados a bienes manufacturados, aunque de escaso valor agregado. En otros casos, la diversificación vino de la mano de un crecimiento de las exportaciones manufactureras de alto valor agregado. El caso paradigmático es Brasil, más aún si se considera que un siglo atrás, este país mostraba una de los mayores índices de concentración en sus exportaciones<sup>69</sup>. Pero, por otro lado, las ventas de petróleo, gas y minerales todavía siguen generando buena parte de las divisas que generan los países del subcontinente. El caso más paradigmático es Venezuela, que sigue dependiendo de los ingresos del petróleo tal como acontece desde que se descubriera el mismo<sup>70</sup>.

Tabla 3: América del Sur, exportaciones a principios del siglo *xxi*

País	1° producto	%	2° producto	%	Acumulado 10 primeros (%)	Resto (%)
Argentina	Soja, torta de	10,18	Soja, aceite de	6,99	50,43	49,57
Bolivia	Petróleo y derivados	45,79	Minerales	10,71	84,32	15,68
Brasil	Petróleo y derivados	6,91	Minerales	5,58	37,91	62,09
Chile	Cobre, refinados de	30,35	Mineral de cobre	18,62	70,91	29,09
Colombia	Petróleo y derivados	24,73	Otros, carbón	12,21	61,24	38,76
Ecuador	Petróleo y derivados	57,09	Banana	8,86	86,59	13,41
Paraguay	Soja, porotos	33,83	Carne bovina	13,43	84,35	15,65
Perú	Oro no monetario	17,79	Mineral de cobre	15,72	68,18	31,82
Uruguay	Carne bovina	19,82	Soja, porotos	5,50	52,29	47,71
Venezuela	Petróleo y derivados	93,49	Aluminio y derivados	0,86	97,10	2,9

Fuente: elaboración propia en base a datos de la División de Comercio Internacional e Integración de CEPAL ([www.cepal.org/comercio](http://www.cepal.org/comercio))

<sup>69</sup> El principal exportador a nivel individual es EMBRAER, empresa que en el año 2009 exportó por un total de US\$ 2,9 mil millones (BNDES, Sinopsis Internacional N° 12, Septiembre 2009).

<sup>70</sup> Venezuela resulta un clásico de los estudios asociados a la maldición de los recursos naturales, los cuales destacan los efectos nocivos asociados que, sobre el resto de la economía, genera la presencia de un recurso en abundancia.

Las empresas locales también han avanzado en comercializar lo que produce la región, mismo algunas se han aventurado a producir en el exterior — aunque esto se ajusta más a Brasil y menos a los restantes países. También resulta más apropiado en determinados sectores, por ejemplo en carnes ó frutas, pero menos en todos.

De vuelta en la mirada macro, la importancia de las materias primas y los productos manufacturados originados en éstas sigue siendo relevante. Ya ello es un avance. Sin embargo, muchas de las exportaciones calificadas como manufactureras involucra commodities sin mayor elaboración y/o con escaso valor de mercado. Este es el caso de, por ejemplo, la soja, que presentaba un rango de precios por tonelada oscila entre U\$ 221 y U\$ 237<sup>71</sup>. Con mayor grado de elaboración, el aceite de soja se exporta a valores entre U\$ 690 a U\$ 818 la tonelada<sup>72</sup>.

Si se considera datos de FAO al año 2007<sup>73</sup> para 26 productos, se observa que entre 10 de ellos, algún país de América del Sur resulta líder de mercado: Argentina (torta de soja, aceite de soja, jugo de limón concentrado), Brasil (carne de pollo, café en granos, yerba mate, azúcar refinada), Chile (manzanas y uvas), Colombia (caña de azúcar) y Perú (espárragos).

Tabla 4: América del Sur, principales exportaciones por país y primer producto exportado (año 2008).

País	1er lugar	Nº de apariciones	Productos
Argentina	3 productos	11	Aceite de Girasol, Torta de Girasol, Limón, Jugo concentrado de limón, Granos de Maíz, Aceite de Maíz, Aceite de Oliva, Aceite de Soja, Torta de Soja, Trigo, Yerba Mate
Bolivia	ninguno	4	Torta de Girasol, Harina de Oleaginosas varias, Aceite de Soja, Torta de Soja
Brasil	3 productos	13	Azúcar refinada, extracto de café, granos de café, cerdo, limón, jugo concentrado de limón, aceite de maíz, maíz en grano, carne de pollo, aceite de soja, torta de soja, uvas, Yerba Mate
Chile	2 productos	6	Frutas rojas (Cherries), Kiwi, limones, maíz, manzanas, uvas
Colombia	1 producto	4	Bananas, extracto de café, café en granos, caña de azúcar
Ecuador	ninguno	1	Bananas
Paraguay	ninguno	3	Granos de maíz, Aceite de soja, Yerba Mate
Perú	1 producto	2	Granos de café, espárragos
Uruguay	ninguno	1	Yerba Mate

Fuente: Elaboración en base a datos FAOSTAT

Al introducir un análisis por países, Brasil resulta un ejemplo de transformación. Actualmente califica como una verdadera “potencia” económica gracias al impulso recibido a partir del desarrollo de su agro-industria. Ello no solo le permitió diversificar su canasta exportadora (comercio) sino que también resultó en una suerte de impulso de oro para la globalización de sus empresas (inversión extranjera). Entre las distintas razones que permiten comprender el éxito brasilero reciente se encuentra la fenomenal expansión que tuvo lugar en su frontera agrícola. En particular, el aprovechamiento de tierras en la región del

<sup>71</sup> Estos son precios al año 2007 para torta de soja. El menor valor corresponde a Argentina, mientras que el mayor lo obtiene Brasil. Con valores intermedios aparecen Bolivia (U\$ 223) y Paraguay (U\$ 229) [FAOSTAT Online].

<sup>72</sup> Nuevamente el valor más bajo corresponde a la Argentina, mientras el más alto fue el obtenido por Paraguay. Las exportaciones de Brasil tuvieron un precio individual promedio de U\$ 734 mientras que las originadas en Bolivia alcanzaron los U\$ 698.

<sup>73</sup> El análisis no incluye productos de la pesca ni acuicultura, sectores donde varios países de la región reportan como líderes.

Cerrado así como el Amazonas<sup>74</sup>, en cuya expansión resultó decisiva la intervención del gobierno (Goldsmith & Hirsch, 2006)<sup>75</sup>. El acceso a nuevas tierras sumada a la incorporación de tecnología permitió quebrar, año tras año, récords de producción. Así Brasil se ha convertido en uno de los principales productores de soja y derivados (aceite, harina y pellets) del mundo — junto a sus socios del MERCOSUR Plus. La disponibilidad de granos no solo alentó la exportación de materias primas y productos elaborados, sino que también incentivó la consolidación de la producción pecuaria (Governo do Brasil, 2007d)<sup>76</sup>. De esta forma, las empresas productoras de carnes (aviar, bovina y porcina) lograron ganar en economías de escala (Carletti Filho, 2005; Governo do Brasil, 2007d). Pero, aún más. Originalmente asentadas en el mercado interno, e iniciadas en el comercio internacional, las principales compañías se aventuraron a invertir en facilidades en el exterior. Para dar una dimensión de lo que este fenómeno significa en términos empresariales, la brasileña Brasil Foods, surgida de la fusión entre Perdigão y Sadia, se ha convertido en la segunda productora de pollos a nivel mundial<sup>77</sup>. En el segmento de carne bovina, se encuentran empresas como JBS<sup>78</sup> y Marfrig<sup>79</sup>, que se han convertido en gigantes del sector. Otro caso, ciertamente paradigmático, es el de la empresa CAMIL Alimentos, dedicada a la producción de alimentos, en especial arroz. Esta empresa compró SAMAN en 2007, la principal compañía productora y exportadora de arroz del Uruguay. Dos años más tarde adquirió la principal oferente de arroz en el mercado chileno. En este proceso no debe desestimarse el rol del gobierno de este país a fin de consolidar y potenciar el surgimiento de estas “nuevas” empresas globales (Governo do Brasil, 2008; Mortimore y Stanley, 2010). Otro ejemplo de intervención del Estado e impulso de nuevas cadenas puede verse en el avance de la agricultura por irrigación en la región nordeste (Governo do Brasil, 2007c) o con la aparición de nuevas variedades de semilla en dichas zonas y el rol del EMBRAPA en la consecución de dicho objetivo. Así, la expansión en las tierras bajo irrigación le permitió a la región del Valle de San Francisco — Bahia, convertirse en un importante polo productor de frutas y, de esta forma, ayudar a Brasil a convertirse en el tercer exportador mundial de frutas frescas. En definitiva, se había logrado “avanzar en la cadena”, y ello, sin duda, debe mucho al papel que ha jugado el Estado (Peres y Primi, 2009), y la vigencia de un programa desarrollista, cuya dimensión (y ambiciones) puede observarse en la propuesta lanzada por el gobierno en 2008 (Government of Brazil, 2008).

---

<sup>74</sup> La contrapartida de dicho avance es el costo medio-ambiental que el mismo ha tenido, aunque la dimensión del mismo genera fuertes controversias tanto a nivel local como internacional.

<sup>75</sup> El área que comprende la región del Cerrado iguala a la comprendida por 12 Estados del Medio-Oeste Norteamericano (de Ohio a Dakota del Norte). La expansión, iniciada en los 60s, aún continúa: al momento actual han sido ocupadas menos del 40% de las mismas.

<sup>76</sup> Como se evidencia en secciones subsiguientes, Brasil es líder mundial en numerosos mercados, tanto de cultivos (soja, algodón, azúcar, maíz), como en carnes (porcina, aviar y bovina), al mismo tiempo que sigue siendo un jugador relevante en el comercio mundial de granos de café, uno de los principales productos de exportación a principios del siglo pasado — tal como se observa en la tabla que acompaña esta sección. También reporta como uno de los principales exportadores de hojas de tabaco (cultivo no considerado en el presente informe). En lo que respecta a frutas y hortalizas, entre otras, Brasil destaca en la producción de naranjas y concentrados.

<sup>77</sup> Pero también la nueva firma tendrá gran protagonismo en el mercado porcino, así como en otras cadenas alimenticias.

<sup>78</sup> Fundada en 1953, JBS califica actualmente como primer productor y exportador de carne bovina del mundo. Tiene una capacidad de faena global que alcanza las 74.000 cabezas por día, dispone de feed lots propios en Brasil, EEUU, Australia e Italia y cuenta con más de 65 plantas en operación (unas 25 en Brasil, 16 en EEUU, 10 en Australia, 8 en Italia y 6 en la Argentina). Su “despague internacional” se produce recién en el año 2002, cuando se asienta en la Argentina, donde compra la compañía SWIFT Armour (a lo largo del documento se vuelca más información relativa a este grupo).

<sup>79</sup> El surgimiento de Marfrig es más reciente. Fundada en 1986, recién comienza a faenar en 2000, y a exportar al año siguiente. También en 2001 comienza su proceso de expansión internacional. Actualmente, posee plantas en Argentina (Argentine Breeders & Packers, Quickfood, Estancias del Sur, Best Beef y Mirab), Chile (Marfrig Chile) y Uruguay (Frigorífico Tacuarembó, Cledinor y Frigorífico Colonia).

Chile también avanzó hacia una mayor diversificación. De depender de la venta de productos minerales, hoy día este país se ha convertido en un importante proveedor de materias primas tan diversas como frutas (uvas, manzanas, frutas finas, kiwi, etc.) a pescados (salmón). En contraposición a las exportaciones tradicionales, estos productos muestran valores unitarios elevados. Además, su comercialización involucra una amplia gama de servicios (control de calidad, entrega a tiempo, logística de transporte, etc.), con importantes (y positivos) impactos hacia el resto de la economía. Ciertamente, la inserción de Chile se dio en cadenas muy dinámicas: conjuntamente con el mercado de frutas, la acuicultura es uno de los sectores que ha mostrado mayor crecimiento en los últimos años, lo que transformó a Chile en uno de los principales productores y exportadores de salmón. La cuestión a evaluar en el caso chileno (como en muchos otros) se asocia con la sustentabilidad del modelo basada en la explotación de los recursos naturales, aspecto que la reciente crisis del salmón lo evidencia. También debería indagarse sobre los resultados sociales de dicho modelo, tanto como en las posibilidades de avanzar [hacia eslabones más rentables de la cadena] que el mismo presenta.

Un caso similar, aunque más reciente, viene representado por el Perú. También la estructura exportadora de este país ha estado (y continúa) asociada a la explotación de sus recursos naturales, principalmente minerales. Pero la pesca, en particular de la anchoveta, también tiene larga historia. Debe recordarse que junto con Chile, Perú reporta como uno de los principales productores de harina de pescado<sup>80</sup>. También se ha consolidado en el mercado de espárragos<sup>81</sup>, cultivo donde este país se ha convertido en uno de los principales oferentes en los mercados mundiales.

Argentina, al igual que Brasil, también califica como uno de los principales productores y exportadores de alimentos del mundo. La capacidad de crushing instalada en el país lo califica como el tercer productor mundial de aceite y harina de soja, y primer productor de aceite de girasol. En lo que hace a su participación en los mercados, califica primero en aceite y harina de soja, también en aceite de girasol. La región pampeana también es mundialmente reconocida por su producción de carne bovina. De sus campos también sale la leche que luego será utilizada por las usinas para la producción de leche en polvo, mercado donde Argentina califica en los primeros puestos. También es un importante productor de limón y jugos concentrados, complejo citrícola que se asienta en la provincia del Tucumán. Originaria del Valle del Río Negro es la producción de peras y manzanas, cuyas exportaciones también resultan relevantes. A la lista se podrían agregar otros productos agroindustriales, donde la Argentina destaca como productor o exportador, tales como la yerba mate (1° productor), miel (3° productor) maní de calidad (1° exportador), aceitunas (5° exportador)<sup>82</sup>. Sin embargo, lo que destaca es el complejo sojero, cuyas ventas al exterior representan más del 40% de las exportaciones totales argentinas (López et. al., 2008), lo cual está demostrando la consolidación de un proceso de re-primarización en su canasta exportadora.

---

<sup>80</sup> Al año 2000, las ventas de pescado alcanzaban más del 16% de las exportaciones del Perú. En cuanto a los clientes, la harina tiene como principal destino a China, cuyas usinas lo utilizan para alimentar animales y peces en cautiverio (acuicultura)

<sup>81</sup> También podrían nombrarse otros cultivos, tales como páprika, achicorias, mangos, uvas y palta.

<sup>82</sup> Los datos son de la Fundación Exportar y fueron publicados por Clarín Rural — Revista, Sábado 16 Febrero 2008.

La soja también ha sido un factor dinamizador de exportaciones para Bolivia y Paraguay. En el primero, ello obedeció al impulso que adquirió este cultivo en la región de Santa Cruz de la Sierra, llegando en 2009 a totalizar exportaciones por más de U\$ 500 millones (Instituto Nacional de Estadísticas, Bolivia). El impulso cobrado por esta cadena ha permitido avanzar hacia una mayor diversificación exportadora, en un país que históricamente a dependió de las ventas de minerales y gas. La soja en Paraguay se cosecha en la región oriental del país, en la cual más de 2,500 mil hectáreas se destinan a este cultivo (IICA — Sector Agropecuario en Cifras al año 2008). También en este caso, el avance de la soja ha incrementado la canasta exportadora del país, la cual ha estado muy sesgada a la venta de energía eléctrica. Cabe destacar que en ambos casos el desarrollo del complejo sojero involucró la participación de inversores extranjeros, mayoritariamente argentinos y brasileiros

En Ecuador, los principales productos de exportación no minerales vienen representados por un conjunto de productos de larga tradición en la economía del país (bananas y cacao), con otros de reciente implantación como la acuicultura (langostinos)<sup>83</sup>. Los cambios aquí son menos pronunciados, y el desafío continua siendo el agregar valor a las cadenas tradicionales.

Uruguay ha comenzado un proceso de diversificación, aunque su perfil exportador sigue fuertemente concentrado en la exportación de materias primas. Entre los cultivos que han surgido recientemente, y con fuerte presencia en las exportaciones, se encuentra el arroz. Uruguay intenta especializarse en la producción de materias primas Premium, aspecto que también tiende a fomentarse en el caso del arroz, o la carne<sup>84</sup>. Sin embargo, mucho resta en lo que respecta a agregar valor, pues prácticamente la totalidad de las exportaciones [por caso de carne vacuna] corresponde a productos de escasa elaboración (Gobierno de Uruguay, Gabinete Productivo, 2009b).

Así, en términos generales y desde una perspectiva de cadena de valor, podría plantearse la disociación de la región respecto al patrón observado en otras regiones del mundo [en desarrollo]. Pese a observarse un mayor grado de integración comercial con el resto del mundo en los últimos años, la creciente globalización no significó mayor desintegración productiva para la región, tal como lo planteaba Feenstra en 1998. En otras palabras, la región parece seguir atrapada por una visión del comercio de tipo Ricardiana aunque algunos se encuentran más comprometidos que otros para salir de dicha situación.

En un trabajo reciente, Gibbon (2007) analiza la evolución comercial de los países fuertemente dependientes de la venta de commodities (vgr.: escasamente industrializados)<sup>85</sup>. Mientras que en mediados de los noventa se encontraban en dicha situación 6 países de la región (Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay), a mediados de la presente década solo 3 permanecían (Paraguay, Perú y Uruguay)<sup>86</sup>. Aunque la clasificación precedente puede estar sujeta a numerosas objeciones, lo

---

<sup>83</sup> Las exportaciones de pescado tradicional, en especial atún, también son muy importantes.

<sup>84</sup> Las carnes uruguayas gozan de amplia aceptación en casi todo el mundo. Entre sus principales clientes, al año 2007, se encuentran Estados Unidos (1.3 millones de toneladas) y Rusia (1 millón de toneladas). Una de los atributos asociados a las carnes de este país es su alimentación en base a pasturas.

<sup>85</sup> Bajo este rótulo se agrupan aquellos países donde más del 50% del ingreso total por exportaciones se obtiene de la venta de commodities (excluyendo petróleo).

<sup>86</sup> Independientemente de los cambios arriba consignados, al menos dos puntos resultan importantes de remarcar. En primer lugar, la clasificación anterior no implica concentración en exportaciones, dado que los valores consignados surgen de la agregación. Ello puede esconder situaciones de alta



anterior si plantea la escasa sustentabilidad de un modelo de desarrollo que se basa en la explotación de recursos naturales si no se avanza en la cadena de valor. Tal aseveración adquiere más valor si se considera la persistencia de una tendencia secular hacia la caída de los términos de intercambio, situación experimentada por algunos commodities aún en épocas recientes<sup>87</sup>. En función de lo anterior, y a fin de mantener ingresos, lo anterior induce a un aumento en cantidades. Pese a que ello puede reportar en mayores ingresos, tal situación tampoco resulta sostenible (Kaplinsky, 2005), resultando perjudicial en el corto plazo (la sobre-oferta en los mercados induce a una caída en precios aún mayor) y también en el largo (la sobre-explotación actual debilita la posibilidad de seguir explotando mañana).

---

concentración o, por el contrario, una creciente diversificación. En segundo lugar, al no considerar el tipo de bien exportado ni los valores promedio de exportación, esconde diferentes tipo de situaciones. En otras palabras, no distingue entre aquellos commodities de mayor valor agregado (cortes de carne especiales, congelados) de lo que son vendidos a granel (porotos de soja).

<sup>87</sup> Si se consideran los precios unitarios promedios recibidos en ambos períodos por el grupo de países objeto de estudio, estos se encuentran (mayoritariamente) por debajo de la media en ambos casos. En el período 1993/95, 10 de los 16 principales commodities exportados por estos países estaban en tal situación. La situación era aún más desfavorable diez años después: 12 de 16 muestran menores valores.

## **Segunda Parte: Informe de Cadenas**

### **Introducción**

En los párrafos que siguen se introduce una breve descripción de cada una de las seis principales cadenas consideradas. Para cada una de las cadenas se detallan los principales actores, países oferentes y demandantes, niveles de exportación, gobernabilidad y esquema institucional. En todos los casos, se destacan en aquellos países en donde cada una de estas cadenas resulta relevante

La cadena de granos, cereales y oleaginosas (Cadena GCO) será la primera en considerar, para posteriormente evaluar la correspondiente a carne (Cadena CARNES). El análisis de estas cadenas se circunscribirá al ámbito del MERCOSUR. La relevancia que han adquirido las primeras, tanto como su influencia en el despegue de las segundas, y la importancia que muestran todas ellas para los países involucrados es mayúscula. El arroz es el primer cultivo en analizar en la GCO, dada la importancia que esta ha adquirido en la economía uruguaya. Luego se introduce al maíz, considerando aquí los casos de Argentina y Brasil. Finalmente soja, principal cultivo de exportación para los países del MERCOSUR ampliado (más Bolivia). La cadena CARNES es analizada para 3 industrias (aviar, bovina y porcina), nuevamente para Argentina, Brasil y Uruguay, principales productores y exportadores de carnes al mundo. Seguidamente, se introduce la cadena láctea, de gran relevancia y potencialidad entre los países del MERCOSUR. La elección de Argentina y Uruguay obedece al carácter superavitario que muestra esta industria en ambos países, mientras que Brasil entra en función del volumen de producción — y las potencialidades que muestra su industria láctea. En términos comerciales, Brasil muestra una situación balanceada. La cadena de valor de frutas y hortalizas resulta, sin duda, una de las más estudiadas. En muchos de los países analizados el surgimiento de nuevos sectores exportadores se asocia a la aparición de este tipo de cadena. Aquí se analiza Argentina (Limones, Manzanas y Peras), Brasil (Mango, Manzanas, Melón, Naranjas, Páprika) y Perú (Espárragos). En comparación a estas cadenas, las cadenas asociadas a cultivos tropicales cuentan con mayor historial. Aquí se analizan tres cadenas (café, cacao y banano), las cuales siguen siendo relevantes en varios países de la región. Finalmente se introduce un sucinto análisis de la cadena de pesca y acuicultura, cuyos productos muestran, en los últimos años, fuertes tasas de expansión

### **Cereales, Granos y Oleaginosas (arroz, maíz y soja)**

El agrupamiento presenta algunas similitudes e importantes diferencias. Una primer gran diferencia es en el destino que se le da a los distintos granos: insumo para la producción de alimentos balanceados (soja y maíz) versus alimento humano (arroz). Otra diferencia se asocia con la presencia, o bien a la ausencia, de organismos genéticamente modificados (OGM). Así, la cultura OGM se halla extensamente diseminada en lo que es soja y maíz, hecho que permitió el boom exportador de los países aquí considerados. En contraposición, el éxito exportador del arroz en Uruguay se debe a la opción de producir sin OGM. Finalmente, el arroz también se diferencia del resto de los cultivos aquí analizados, por la baja participación que el mismo tiene en el

comercio internacional. La soja aparece como el caso diametralmente opuesto. Si comparten los 3 cultivos, aunque distinta medida, es su creciente aprovechamiento como fuente para la producción energética, sea para combustión interna de hornos y otros artefactos utilizados en el proceso productivo o bien como biocombustibles.

- Arroz

Salvo excepciones, la producción de arroz en América Latina resulta poco significativa<sup>88</sup>. Menos importante aún resultan las exportaciones de este producto. Pese a todo, el arroz se ha convertido en uno de los principales productos de exportación del Uruguay.

La cadena del arroz involucra, al menos 3 etapas. En primer lugar, la producción agrícola, de la cual surge el arroz cáscara o paddy. En esta etapa el arroz es almacenado, secado<sup>89</sup> y (eventualmente) parbolizado<sup>90</sup>, para luego dirigirse a la molienda. Esta fase de industrialización incluye 3 subetapas (trillado ó descascarado del arroz (1era y 2da cáscara)<sup>91</sup>, el pulido<sup>92</sup> y su envasado), de lo cual se obtiene arroz blanco (entero o partido) y otros subproductos (harina y cascarillas ó afrechillos). La primera puede se utiliza como materia prima en la industria de alimentos balanceados mientras que la segunda pueden ser aprovechados como combustible en el proceso de secamiento. Finalmente viene la etapa de comercialización, del arroz cáscara o del arroz blanco, tanto en el mercado interno como externo.

La producción de arroz tiene como principal destino al mercado interno. Los principales países productores se encuentran en Asia (China, India, Indonesia, Bangladesh, Vietnam y Tailandia), siendo este continente donde este grano reporta como una de las principales fuentes de alimentación. Debe recordarse que el arroz resulta mayoritariamente demandado por países de ingresos bajos y medianos. Todo lo anterior explica la escasa importancia del comercio internacional. Así, si se considera la campaña 2005/06, de las 410,3 millones de toneladas producidas, las exportaciones apenas superaban el 6% (25,1 Millones / Ton). A nivel regional, varios países mantienen importantes niveles de cultivo, entre otros Brasil, Argentina y Uruguay, aunque también podría mencionarse Colombia, Ecuador y Perú.

En función del tamaño de su mercado y del alto nivel de consumo entre su población<sup>93</sup>, Brasil siempre ha tenido que recurrir al mercado internacional — instancia que benefició, entre otros, a la Argentina. En este último la producción ronda el millón de toneladas, con un área sembrada de alrededor de 165 mil hectáreas. La región del litoral del país reporta como la principal área de explotación (especialmente Corrientes y Entre Ríos), mientras que la molienda se asienta principalmente en la provincia de Entre Ríos. Debe destacarse que, aunque el total exportado no parezca muy significativo (las exportaciones de arroz no

---

<sup>88</sup> Existen 4 variedades de arroz (indica, japónica, aromático y glutinosus), siendo el primero el más sembrado.

<sup>89</sup> El arroz recién cosechado contiene un alto porcentaje de humedad (entre un 18% y un 25%), por lo cual se vuelve imprescindible el secado. Debe recordarse que el sistema de riego resulta una pieza clave de la viabilidad económica del cultivo.

<sup>90</sup> Este es un proceso con presión y agua que “precoce” al arroz.

<sup>91</sup> Fruto del primer descascarado se obtiene el arroz integral, mientras que de la segunda sale el afrecho y el arroz blanco.

<sup>92</sup> En la etapa de pulido se obtiene un arroz con distintos porcentajes de grano quebrado (arroz ancho y arroz largo fino).

<sup>93</sup> Debe tenerse presente que el nivel de consumo de este país es el mayor del mundo no asiático

superan el 5% de lo exportado en materia de cereales), con todo permite ubicar a la Argentina entre los principales exportadores de este grano.

Tabla 5: Arroz en América del Sur - principales indicadores (Datos a 2005)

País	Producción (Miles de TON)	Productividad (Ton/Ha)	Exportaciones (a) (Miles de Ton)	Exportaciones (a) (Millones de U\$)
Argentina	1.027,0	6,34	257,75	73.94
Bolivia	304,5	2,17	5,06	1.87
Brasil	13.140,9	3,34	36,71	7.61
Chile	116,8	4,67	0,23	0.08
Colombia	2.602,3	5,26	0,58	0.49
Ecuador	1.375,5	4,13	1,68	0.57
Paraguay	102,0	3,04	12,03	3.43
Perú	2.350,0	6,71	0,14	0.01
Uruguay	1.262,6	6,77	609,16	180.3
Venezuela	950,0	5,00	9,53	3.44

Fuente: Observatorio Agrocadenas Colombia

Nota: (a) Valores al año 2004

Uruguay viene ganando terreno como exportador de arroz, pese a que la superficie sembrada ha venido perdiendo terreno: en la campaña 2008/09 la superficie total sembrada alcanzó las 160.670 hectáreas, un 20% menos de lo sembrado 10 años atrás (IICA, 2009). Lo anterior se explica por las importantes mejoras conseguidas por los productores orientales en materia de productividad. Tres son las principales variedades de semillas cultivadas (El Paso 144, Tacuari y Olima), ninguna de las cuales muestra un origen transgénico. En función de esto último y de la calidad de sus cultivos, ha permitido que Uruguay se inserte como un productor diferenciado en los mercados internacionales. Una de las peculiaridades que presenta esta cadena se asocia con la presencia de un esquema contractual que aglutina a los productores agrupados en ACA y la Gremial de Molinos Arroceros. Ello permite una distribución más equitativa de la renta que genera el sector. A nivel de empresas, podrían citarse 3: Saman<sup>94</sup>, Casarone y Coopar. En términos organizativos, la primera y principal productor de arroz del Uruguay, propiedad de la Brasileña Camil Alimentos SA, presenta una estructura (parcialmente) integrada (seca, almacena, industrializa y comercializa) aunque compra los granos a los productores.

#### - Maíz

En los últimos años el cultivo de maíz ha venido perdiendo terreno frente a la soja, tanto en Argentina como en Brasil, aunque ambos países mantienen un lugar destacado internacionalmente (Brasil 3° productor y Argentina 7°), esperándose mayor protagonismo a futuro (Governo do Brasil, 2007a, Maizar, 2008). EEUU sigue liderando el ranking de exportaciones, con Argentina ocupando el segundo lugar<sup>95</sup>. En cambio Brasil muestra menor relevancia como exportador, ocupando el 6° lugar en

<sup>94</sup> SAMAN maneja el 50% de la producción de arroz, posee 8 plantas industriales desperdigadas en el territorio uruguayo. Esta empresa tiene presencia en más de 50 países (<http://www.saman.com.uy/saman.html>). Debe destacarse que en 2009 CAMIL Alimentos compra la chilena TUCAPEL, principal proveedora de arroz en dicho país, lo que cual se inscribe en un plan de internacionalización de la compañía (<http://www.camil.com.br/espanhol>)

<sup>95</sup> En Argentina se exporta alrededor del 70% de la producción. En 2008 se vendieron al exterior unas 13,5 millones de Toneladas (U\$ 2.000 millones) (Maizar, 2008).

2004. Lo anterior fueron ventas por más de 5 millones de toneladas — aunque ello solo representó un 11,9% de su producción<sup>96</sup>. En lo que respecta a la demanda, los principales consumidores se encuentran en MERCOSUR, NAFTA y el Sudeste Asiático, al tiempo que Europa ha disminuido su protagonismo. Por el lado de las importaciones, los principales demandantes se localizan en Egipto, Japón, Corea del Sur, México.

Tabla 6: Maíz - Oferta y Demanda Mundial, campaña 2007/08 (Toneladas en Millones métricos)

País ó Región	Oferta			Demanda			Stock al final
	Stock inicial	Producción	Importaciones	Uso doméstico — AB (d)	Uso doméstico — Total	Exportaciones	
EEUU	33,11	331,18	0,51	150,21	261,63	61,91	41,26
China	36,60	152,30	0,04	105,00	149,00	0,55	39,39
Brasil	3,59	58,60	0,68	36,00	42,50	7,79	12,58
EU — 27 (a)	7,38	47,56	14,02	51,00	64,00	0,59	4,36
SE Asiático (b)	2,56	24,32	4,28	19,95	27,35	0,62	3,19
México	3,18	23,60	9,56	16,20	32,00	0,11	4,13
Argentina	1,66	22,00	0,12	5,10	7,00	14,80	1,99
FSU 12	1,77	13,79	0,62	11,16	12,90	2,13	1,14
Sudáfrica	1,66	13,16	0,03	4,30	9,60	2,16	3,09
Canadá	1,34	11,65	3,18	10,18	13,77	0,94	1,46
Ucrania	1,07	7,40	0,02	5,00	5,75	2,07	0,67
Egipto	0,92	6,17	4,15	8,30	10,40	0,00	0,85
Corea del Sur	1,32	0,08	9,31	7,05	8,64	0,00	2,08
Japón	1,15	0,00	16,61	12,00	16,60	0,00	1,16
TOTAL (c)	108,87	791,87	98,35	496,33	771,13	98,61	129,60

Fuente: USDA (2010).

Notas: (a) excluye el comercio entre miembros (b) Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia y Vietnam (c) Total de importaciones y exportaciones mundiales no concuerdan debido a diferencias en años comerciales, granos en tránsito y diferencias de reportes entre países (d) AB: alimento balanceado.

El maíz es demandado por la industria alimenticia, aunque también resulta utilizada como forrajera<sup>97</sup> así como para producir etanol<sup>98</sup>. En Brasil es la cadena de carnes la que lidera el consumo (Maizar, 2006c; Governo do Brasil, 2007a; Estadísticas ABIMILHO<sup>99</sup>), industria que va cobrando protagonismo en Argentina (Maizar, 2006a y 2008).

La cadena de valor involucra 3 etapas bien diferenciadas — con un eslabón previo (obtención de semillas) que va creciendo en protagonismo. En una primera etapa, el grano entra al molino, a lo que sigue un proceso húmedo o seco. En el primer caso, el maíz pasa por un proceso de limpieza, secado y macerado, procediéndose a separar el germen, la fibra y el endosperma, el último de los cuales se descompone de amidos y gluten. De aquí surgen, jarabes (edulcorantes y otros jarabes) y almidones

<sup>96</sup> Ello es visto como desventajoso por algunos, en particular, dada la excesiva dependencia que esto genera en las políticas públicas, escaso acceso al financiamiento privado, la falta de garantías de comercialización y la escasa transparencia en el proceso de formación de precios (Governo do Brasil, 2007a). Sin embargo, la excesiva dependencia en los mercados externos tampoco es recomendable. En esta dirección se halla la recomendación de MAIZAR (s/d) respecto a la importancia de incentivar la industria de carnes y agregar valor.

<sup>97</sup> El fuerte crecimiento de los rebaños de ganado, en especial vacuno — lácteo, ha sido el principal impulsor de la demanda en China. Este paso de 1,29 millones de cabezas en 1990 a 11.02 Mill/cabezas en 2005. A nivel mundial, la demanda de maíz para la alimentación animal alcanza a casi un 70% del consumo total.

<sup>98</sup> Básicamente ello se observa en EEUU, cuyo programa de producción de etanol se abastece de maíz. En función de lo anterior, los montos de exportación han disminuido significativamente: de 60 millones TN (campaña 1989/90) a 46 millones Tn (campaña 2004/05).

<sup>99</sup> Según proyecciones de ABIMILHO, de 46 millones de toneladas cosechadas en la campaña del 2007, unos 20,5 Mill/Ton fueron a la avicultura mientras que la producción de puercos se apropió de unos 12 Mill/Ton

(regulares y especiales o modificados). Del gluten surgen co-productos (aceites y distintos tipos de gluten), otros productos (adhesivos vegetales y dextrinas) y especialidades (polioles, dextrosa, colorante caramelo y maltodextrina). Del proceso en seco se obtienen harinas, sémolas, y aceites, así como también se logran productos tipo *pochoclo* (Popcorn) y los clásicos cereales para desayuno (*corn flakes*). Otro subproducto del proceso de molienda de maíz es el etanol<sup>100</sup>.

En ambos países se observan similares jugadores a nivel de comercialización del grano, con una activa participación de ETNs. Así, la multinacional norteamericana *Corn Products International* reporta como el principal refinador de maíz del Cono Sur.<sup>101</sup> En el segmento que insume maíz para confeccionar alimentos balanceados puede mencionarse a Alimento (Argentina) y Nutron Alimentos (Brasil), ambas controladas por la holandesa Provimi<sup>102</sup>. El sector cooperativo tiene también cierta relevancia en Brasil, pudiendo mencionarse aquí a COPAGRIL<sup>103</sup> o COCAMAR<sup>104</sup>. Un segmento creciente, donde interactúan productores e industria, se asocia con la obtención y aprovechamiento de maíces especiales<sup>105</sup> (Maizar, s/d). La variedad de maíz pisingallo, utilizada para la elaboración de pochocho, y que ha generado una interesante posibilidad de diferenciación para numerosos productores argentinos<sup>106</sup>. También podría nombrarse a las empresa productoras de cereales para el desayuno, mercado extremadamente concentrado dominado por un puñado de ETNs (Kelloggs, Nestlé y Nutrifoods)<sup>107</sup>.

#### - Soja

La soja se ha vuelto uno de los rubros más importantes del comercio agrícola. En el periodo comprendido entre 1980 y 2005 la demanda se expandió en 174,3 millones de toneladas (Governo do Brasil, 2007b), impulsada no solo por mayores compras de poroto de soja (producto primario) sino también por la compra de aceite y harinas (subproductos). El boom favoreció la expansión de la cadena en los países del MERCOSUR<sup>108</sup>, incitando a participar a “viejos conocidos” del sector, como pueden ser las empresas comercializadoras, pero también a nuevos actores como fue el caso de la nueva clase empresaria que invertía en el campo. Sin duda, actualmente el cultivo de soja es uno de los más extendidos entre los agricultores de la región, fenómeno que

<sup>100</sup> En materia energética también se podría generar biogás, esto a partir del silaje de maíz. También se podría aprovechar el rastrojo de maíz como biomasa para la co-generación.

<sup>101</sup> La misma opera en 7 países de la región, operando bajo los siguientes denominaciones comerciales: Corn Products Brasil (Brasil), Corns Products Andina (Colombia), Productos de Maíz (Argentina, Uruguay), Inducor (Chile), Derivados del Maíz — DEMSA (Perú) e Industria del Maíz (Venezuela) (<http://www.cornproducts.com/overview/index.php>).

<sup>102</sup> Este es un líder mundial en la producción de alimentos balanceados y alimentos para mascotas. En Sudamérica, Provimi también mantiene operaciones en Chile (Citura) y Colombia (<http://www.provimi.com/>).

<sup>103</sup> Esta cooperativa tiene su planta industrial al oeste del Estado de Parana, región donde se también produce carne de aves (<http://www.copagril.com.br>).

<sup>104</sup> Ver nota a pie de página en sección siguiente

<sup>105</sup> Un ejemplo de ello es el maíz de alto valor (MAV) logrado por la empresa Renessen (Joint-venture entre Monsanto y Cargill). El MAVs permite obtener 100% más de aceite y 20% más de proteínas, especialmente diseñados para la alimentación de cerdos y aves

<sup>106</sup> Argentina es el primer exportador de maíz pisingallo del mundo, con ventas a más de 50 países (Maizar, s/d).

<sup>107</sup> Argentina es un importante proveedor de la variedad duro colorado (Red Flint), utilizada por esta industria. La producción es mayoritariamente realizada por Dow AgroSciences Argentina, quien luego la exporta a la UE y otros destinos.

<sup>108</sup> Esto se observa con el (reciente) surgimiento de la industria de biocombustibles en Argentina. De buenas a primeras este país se ha convertido en uno de los principales oferentes de biodiesel en los mercados internacionales, biocombustibles que, en Argentina, se produce a partir del aceite de soja.

califica a la soja como cultivo MERCOSUR Plus. Dicho protagonismo surge, sin duda, a partir de las fuertes ventajas competitivas que muestran los distintos países de la región en la producción de soja<sup>109</sup>.

Tabla 7: Principales exportadores de Soja, años seleccionados (000 TN métricas)

Poroto de Soja				
País	1996/97	2002/03	2007/08	2009/2010
EEUU	23.999	28.423	31.538	39.599
Brasil	8.150	19.734	25.364	28.350
Argentina	750	8.713	13.838	7.500
Paraguay	1.650	3.200	5.400	5.400
Canadá	S/D	S/D	1.753	2.100
Otros	1.554	1.620	1.695	2.442
Total	36.103	61.690	79.588	85.391

  

Soja - Torta				
País	1996/97	2002/03	2007/08	2009/2010
Argentina	8.680	18.461	26.816	26.000
Brasil	10.660	13.750	12.138	11.950
EEUU	6.441	5.461	8.384	10.160
India	S/D	1.225	4.790	2.200
China	S/D	S/D	634	1.650
Paraguay	587	833		
Otros	7.642	2.520	2.907	3.013
Total	34.010	42.250	55.669	54.973

  

Soja - Aceite				
País	1996/97	2002/03	2007/08	2009/2010
Argentina	1.790	4.340	5.786	4.670
EEUU	930	1.027	1.320	1.474
Brasil	1.325	2.267	2.388	1.255
Paraguay	135	176	299	250
Bolivia			141	190
Otros	1.770	1.374	945	1.018
Total	5.950	9.184	10.879	8.857

Fuente: USDA — Foreign Agricultural Service

Tanto para la Argentina como Brasil, China ha sido el principal mercado de exportación. Debe destacarse que, pese a calificar como uno de los productores de soja del mundo, el crecimiento experimentado por la economía china así como el mayor componente proteico en la dieta de sus habitantes, ha llevado a China a incrementar significativamente su demanda. En lo que hace a los restantes productores de la región, parte importante de las exportaciones de Paraguay se dirigen a sus socios del MERCOSUR (dada la fuerte capacidad de crushing instalada), mientras que en el caso de Bolivia, Venezuela resulta su principal comprador de soja.

La cadena de valor de la soja comprende 3 etapas bien diferenciadas. En primer lugar, la producción agrícola, de la cual se obtiene el poroto de soja. Este puede ser comercializado como materia prima (exportación) o bien aprovechado como insumo

<sup>109</sup> Si se compara el costo promedio de producción en esta área, cualquiera sea el país seleccionado sus costos resultan menores que el afrontado por el agricultor norteamericano (Goldsmith & Hirsch, 2006).

por la industria. Aquí comienza la segunda etapa. Se limpia el poroto para luego pasar al *crushing*<sup>110</sup>, descascarado, acondicionado y *rooling*. Lo obtenido pasará a la etapa de extracción donde surgen los dos principales subproductos: harina y aceites. Una opción es venderlos en el mercado interno, sea a la industria productora de alimentos balanceados o bien a la industria del biocombustibles (aceite). Otra opción es la exportación. A lo anterior cabría agregar a la industria proveedora de insumos, en particular, aquella que vende las semillas — aunque, como se comentaba en la sección general, esta bien podría calificarse como primer eslabón de la cadena. En la otra punta de la cadena, también podrían sumarse los servicios de logística, transporte y puertos.

Del grupo de países considerados, es en Brasil donde la soja muestra mayor historia. Este cultivo se introduce a fines de los 60s, cuando el gobierno decide impulsar una industria proveedora de alimentos balanceados a la cadena de carne<sup>111</sup> (Chlesinger, 2009), siguiendo una tendencia iniciada en EEUU en cuanto al aprovechamiento integral de este cultivo (Goldsmith & Hirsch, 2006)<sup>112</sup>. Pero el boom de la soja es reciente, y se asocia con la expansión del cultivo al Cerrado (que adicionó 7.9 millones de hectáreas) y el Nordeste (donde el cultivo sumó más de 1,2 millones de hectáreas), lo que consolidó a ambas regiones como la nueva frontera agrícola del país (Governo do Brasil, 2007b). Tanto en la región Sur del Brasil como en la región Pampeana Argentina, la expansión de la soja ha desplazado a otros cultivos tanto como a la producción pecuaria. Si se consideran las hectáreas cosechadas en la campaña 1997/98, el área destinada al cultivo de soja en la última campaña (2009/10) la triplica (USDA — FAS Statistics, <http://www.fas.usda.gov/curwmt.asp>)<sup>113</sup>. Cabe consignar la concentración del *crushing* alrededor de la ciudad de Rosario - Provincia de Santa Fe, cuya cercanía al área de cosecha otorga amplia competitividad al complejo sojero. Así las cosas, la soja se ha convertido en el principal sostén del superávit comercial argentino. El cultivo de soja en Paraguay también se ha expandido a una tasa impresionante, lo que ha llevado a desplazar otros cultivos así como a numerosos pequeños y medianos agricultores<sup>114</sup>. La intervención de inversores en dicha expansión es un hecho a destacar. Bolivia la producción se ubica, principalmente, en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra<sup>115</sup>, observándose una presencia importante de inversores Brasileños (Perez, 2009). En Uruguay, la soja es más reciente, y mucho de su desarrollo obedece a la llegada de argentinos atraídos por los suelos y la ausencia de impuestos a las exportaciones (retenciones). En lo que hace a la

<sup>110</sup> La soja no puede ser utilizada directamente, sino que la misma debe pasar por un proceso industrial, el cual el grano es puesto bajo presión, calor y extraídos sus químicos. Como resultado de dicho proceso surge un producto con alto valor proteico el cual puede ser utilizado para alimento animal y/o aprovechado para la fabricación de aceite. El proceso se denomina *crushed*, por ello la denominación de capacidad de *crushing* en las plantas productoras de aceite y harina de soja.

<sup>111</sup> Aunque la soja ya era utilizada desde los 50s por productores PYMES para alimentar porcinos así como también utilizado como abono.

<sup>112</sup> En los años 60s la producción de soja era muy reducida, alrededor del 10% de la actual, con EEUU concentrando alrededor del 70% de oferta mundial.

<sup>113</sup> De esta forma el área total cultivada en Argentina se acerca a la observada en Brasil, algo impensado una década atrás.

<sup>114</sup> Así, en la campaña 2007/08 la soja llegó a ocupar más del 60% de las tierras cultivables del Paraguay, lo cual fuerza desplazamientos e impone una fuerte presión en materia social (<http://www.monocultivos.com/basedatos/DatosParaguay.htm>)

<sup>115</sup> La historia agrícola de Bolivia se vincula con las políticas del primer gobierno del MNR en los 50s, y su “marcha hacia el oriente”, la cual destinada a sustituir las importaciones de alimentos y promover las exportaciones de los excedentes. Dicha marcha estuvo acompañada de una política de doblamiento, que atrajo inmigrantes del Japón así como colonos menonitas provenientes del Paraguay. Posteriormente, a mediados de los 80s, el sector cobra un renovado impulso una vez iniciado el proceso de liberalización económica y comercial. Luego, a inicios de los 90s, dos acontecimientos vendrán a dar un nuevo impulso. Por un lado, la ejecución del proyecto “Tierras Bajas del Este” que vino a ampliar la frontera agrícola. Por otro lado, la conformación de la Unión Aduanera por parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Ello disparó el boom de la soja en Bolivia (Perez, 2009).



industrialización, Argentina y Brasil son los principales jugadores. Según datos del mercado, al año 2008, la capacidad instalada en el primero alcanzaba las 155.000 Ton/día, mientras que la cifra correspondiente en el segundo eran de 140.000 Ton/día<sup>116</sup>.

Mucho del éxito actual de la soja obedece al esfuerzo tecnológico, en particular, aquel asociado con la obtención de la introducción de la variedad *Roundup Ready* por Monsanto, evento que marcó el inicio del cultivo genéticamente modificados, hecho que no estuvo exento de conflicto. Por un lado, la crítica de grupos ambientalistas tanto como de aquellos que pregonan por la soberanía alimentaria. Pero, por otro lado, las críticas también surgieron de los agricultores. Esto último se evidenció en distintos lugares del mundo, entre otros, en Argentina. El conflicto se emparentó con la apropiación de la renta y el derecho que le asistía a Monsanto en hacerse con parte de la misma.<sup>117</sup> La innovación en Brasil tuvo un componente local, vinculado con un desarrollo de EMBRAPA (Chlesinger, 2009), que permitió el cultivar soja en vastas áreas hasta dicho momento no aprovechadas (Goldsmith & Hirsch, 2006)<sup>118</sup>.

También debe destacarse el importante cambio organizacional tanto como en el manejo de siembra, sin los cuales, mucho del avance en productividad no hubiera sido posible. Los nuevos agentes (arrendatarios, pools de siembra, empresas productoras) comenzaron a coordinar esta etapa de la cadena, relegando al campesino o tradicional hacendado en dicha tarea. La conjunción de empresas como Los Grobo o CRESUD con el nuevo paquete tecnológico revolucionará el agro.

Pese a todo, las comercializadoras siguen manteniendo su peso. Multinacionales tradicionales del sector como Cargill, Bunge, ADM, Nidera y Louis Dreyfus<sup>119</sup> son quienes cuentan con mayor crushing. La contracara de ello es el avance en el nivel de concentración que presenta la industria<sup>120</sup>. Pese a todo, un grupo de empresas locales así como cooperativas también han logrado una porción del mercado tanto en Argentina como en Brasil. En el primero de los países, pueden citarse empresas como

<sup>116</sup> El primer puesto corresponde a China con 220.000 Ton/día, seguido por EEUU con 170.000 Ton/día (Granar "Sigue en crecimiento la capacidad de crushing" 2/1/2008).

<sup>117</sup> El conflicto surge en Argentina porque fue en este país donde primero se sembró con la variedad RR. El éxito que acompañó la misma, en términos de rendimiento por hectárea, llevó a su rápida difusión. Inicialmente la compañía vendía su producto (semilla genéticamente modificada), el cual pasaba a ser propietario del productor — lo cual incluye la posibilidad de aprovechar parte de su producción para siembras futuras. Con el tiempo, ello permitió una amplia difusión de la semilla GM, lo que permitía a Monsanto avanzar con su marca en nuevos mercados. Aunque económicamente ello resultaba en oportunidades de ventas desperdiciadas, pues las semillas eran entregadas por los productores, estratégicamente el esquema le permitió a Monsanto difundir su producto en todo el MERCOSUR. El conflicto estalló cuando Monsanto decidió cobrar regalías. Pese a la resistencia inicial de los productores y del gobierno argentino, la multinacional terminó ganando el caso.

<sup>118</sup> A dicho fin, EMBRAPA crea dos divisiones: EMBRAPA SOJA y EMBRAPA Cerrados. Ello permitió el desarrollo de esta nueva variedad, la frontera agrícola se extendía desde los 15° de latitud sur hasta los 5° de latitud norte. La región del cerrado resultó la nueva zona de explotación.

<sup>119</sup> Esta ETN francesa se halla presente en Argentina desde 1925, donde opera bajo el nombre de LDC — Argentina. Posee su planta en General Lagos — Santa Fe, la cual es una de las procesadoras de oleaginosas más grandes del mundo. En este complejo comenzó, recientemente, a producir biocombustibles. En la misma provincia posee una segunda planta en Timbúes. En Brasil el arribo de Louis Dreyfus se produjo en 1911, operando actualmente bajo el nombre de Coinbra. Esta empresa posee 6 plantas procesadoras de soja, alcanzando una capacidad de molienda de aproximadamente 13.000 Ton/día. Esta empresa también es un actor destacado en el mercado de algodón (2 plantas procesadoras), café (productora de café instantáneo), azúcar, maíz, arroz y trigo. En cítricos participa con su controlada LD Citrus — Coinbra Frutesp. La llegada de esta ETN a Paraguay y Uruguay es más reciente, en 2004 y 2001 respectivamente.

<sup>120</sup> En Argentina, al año 2006 la participación de las 2 primeras firmas llegaba al 38,5%, elevándose al 98,5% si se consideran las 10 primeras firmas. Resulta importante destacar que, en 1995, el nivel de concentración alcanzaba al 29,2% y 87,8% respectivamente (López et.al., 2008). En el caso del Brasil, las 4 grandes adquieren cerca 2/3 de la producción total

Vicentín SAIC<sup>121</sup>, Aceitera General Dehesa SA<sup>122</sup>, Molinos Río de la Plata SA<sup>123</sup>, Buyatti SAICA<sup>124</sup>, así como la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA). En el caso de Brasil, los principales jugadores locales están representados por Comigo (Cooperativa Mixta de los Productores Rurales del Sudoeste Goiano), Caramuru Al.<sup>125</sup>, Bianchini<sup>126</sup>, Cocamar — Cooperativa AgroIndustrial<sup>127</sup>, Imcopa, Granol, Coamo — Agroindustrial Cooperativa<sup>128</sup>, Maggi-Hermasa<sup>129</sup>, Granoleo<sup>130</sup> y Sperafico.

Todo lo anterior permite colegir que, a diferencia de lo que se observa en otras cadenas alimenticias, no existe un único actor que actúe como coordinador de la cadena. Más bien, podría hablarse de 3 grupos coordinadores. Ello no quita que algunos operadores hayan optado por integrarse verticalmente. Así, por caso, varias de las cooperativas agrícolas operando en Brasil presentan este esquema, con la integración incluso llegando a la producción de semillas y provisión de insumos. Pero también

<sup>121</sup> Esta empresa, dedicada a la producción de hilados (Algodonera Avellaneda) y Aceites (Girasol, Maíz y Soja) se inicia en 1929 en Avellaneda — Santa Fe, provincia donde mantiene sus operaciones. El despegue se produce en 1966, cuando VICENTIN introduce un proceso de extracción a solvente, lo cual acelera el crecimiento de la firma e incentiva la construcción de su 2ª planta en Ricardone — SF. En 1987 VICENTIN inaugura su terminal portuaria en San Lorenzo — SF, localidad donde 10 años más tarde construirá su tercer planta (<http://www.vicentin.com.ar/index.htm>).

<sup>122</sup> AGD es uno de los principales grupos privados del país, dedicado a la fabricación de proteínas vegetales en forma de harinas y pellets, la producción de aceites vegetales y biodiesel. También participa activamente en la exportación de cereales (trigo, maíz, sorgo granífero). Los productos AGD se comercializan en Argentina y el mundo a través de sus propias marcas (Natura, Mazola, Sojola, Familiar, Cada Día, Trovatore, Natura Oliva Virgen Extra, Mazola Oliva), también la empresa produce y vende leche de soja (So Natural), y otros productos. En lo referente a su capacidad instalada, el grupo AGD mantiene plantas en las provincias de Córdoba, San Luis y Santa Fe. En esta última, también opera una terminal portuaria (Terminal 6 Portuaria) (<http://www.agd.com.ar/es/home.htm>).

<sup>123</sup> Molinos es una de las empresas alimenticias líderes de Argentina, que desde 1999 es propiedad del grupo Pérez Companc — previamente reportaba al grupo Bunge. Esta empresa produce una amplia variedad de alimentos, puede decirse que las marcas reconocidas en la mesa argentina son propiedad de Molinos (Harinas Blancaflor, Semola Vitina, Premezclas Exquisita, Margarinas Delicia, Mayonesa Ri-K y Fanacoa, Rebozador Preferido, pastas Matarazzo, jugos Pindapoy y Minerva, Frigorífico Tres Cruces / Salchichas Vienissima, Granja del Sol, Fritolim, Bodegas Nieto Senetiner, Arroz Gallo, yerba mate Cruz de Malta, café Arlistan, Chocolates en polvo Toddy y Zucoa). La empresa también muestra una fuerte presencia en varios países de la región (Chile, Perú, Brasil) y exportaciones a más de 50 países en el mundo (<http://www.molinos.com.ar/index.asp>).

<sup>124</sup> Empresa argentina con más de 60 años de trayectoria, principalmente orientada al procesamiento de semillas oleaginosas (mantiene un Joint-Venture con Cargill en este negocio) así como en el proceso de acopio, desmonte y comercialización de algodón y fibra. Sus plantas industriales también se ubican en Santa Fe (Reconquista y Puerto General San Martín), también es co-propietaria de Terminal 6.

<sup>125</sup> Esta empresa califica como la principal empresa local en la industria de procesamiento de soja, maíz, girasol y canola. Sus plantas industriales se dedican a la producción de aceites y harinas, así como también biodiesel. También producen productos naturales en base a soja. Caramuru, fundada hace más de 45 años, también ha invertido en capacidad de almacenamiento, logística (buques y ferrocarril) y puertos (<http://www.caramuru.com/>).

<sup>126</sup> Bianchini es una empresa 100% brasilera con sede en el Estado de Rio Grande do Sul y presencia en todo el mundo. Su principal área de actuación es el mercado de soja y derivados, aunque también presta servicios de logística y portuarios. (<http://www.bianchinisa.com.br/site/home.php>).

<sup>127</sup> Esta cooperativa califica como una de las principales del Brasil, con presencia en una amplia comercial en una amplia variedad de productos y alimentos. Se halla asentada en el Estado de Parana, donde provienen sus asociados representando a más de 30 municipios (<http://www.cocamar.com.br/Portal/index.html>).

<sup>128</sup> Esta cooperativa del Centro-Oeste del Estado de Parana, se inicia hacia fines del 60s. En 1975 COAMO instala su establecimiento piloto e introduce un molino de trigo. La década siguiente comenzará a producir aceite de soja. Actualmente cuenta con una serie de establecimientos orientados a la producción de aceite y harina de soja como también diferentes alimentos con base a soja — también produce margarina, café, hilo de algodón y otros productos. Como también se observa en otras cooperativas y empresas del sector, COAMO produce sus propias semillas, gracias a sus laboratorios propios. Sus más de 19,000 asociados provienen de más de 53 municipios pertenecientes a los Estados de Parana, Santa Catarina y Mato Grosso do Sul (<http://www.coamo.com.br>).

<sup>129</sup> El Grupo André Maggi — Actualmente Amaggi Exportação e Importação, fue fundado hace más de 30 años, cuenta con operaciones en Matto Grosso, Rondônia y Amazonas. Sus actividades principales se asocian con la cultivo, industrialización y comercialización de granos (División Agro), destacándose que el mismo grupo se autoabastece en semillas y comercializa fertilizantes. Además de ello, el grupo también presta servicios de transporte de navegación (a través de su controlada Hermasa Navegação de Amazônia) y provee de Energía (Maggi Energia). Mantiene un Joint-Venture con Louis Dreyfus, para comercializar granos en Bahia y otras ciudades del Brasil. El año pasado el GM compró una participación mayoritaria en la noruega Denofa, por lo que inició un proceso de transnacionalización centrado en la producción de soja y subproductos (<http://www.grupomaggi.com.br/pt-br/index.jsp>).

<sup>130</sup> Granoleo, fundada en 1976, actúa en la industrialización y comercialización de soja y derivados. En 1981 esta compañía comienza a cotizar en la Bolsa de Valores — San Pablo, y actualmente califica como una de las principales productoras de aceite de soja de Rio Grande do Sul.

numerosas empresas privadas, mayoritariamente aquellas de origen local, mantienen integrada su producción (o parte de ella). Este puede ser el caso del grupo AGD en Argentina, que posee (directa o indirectamente) más de 200 mil hectáreas en producción.

Pero, pese a la capacidad instalada que supieron adquirir tanto Argentina como Brasil, en los últimos años ha crecido la demanda de porotos de soja mientras que han menguado los pedidos de derivados (aceite y harina). Esto, básicamente, se observa con el principal cliente China. El interés por avanzar en el proceso de industrialización llevó a este país a invertir en capacidad instalada (crushing), lo que pone fuertes trabas a los productores del MERCOSUR Plus (Governo do Brasil, 2007b; López et.al., 2008)<sup>131</sup>. Idéntico respaldo tuvo la industria en países como India, Turquía, México, Chile y Venezuela (López et.al., 2008), lo cual está cambiando la geografía del procesamiento de soja (Governo do Brasil, 2007). Además del fomento, también se observan medidas proteccionistas, mismo en EEUU.

Todo lo anterior resulta una amenaza para los países del MERCOSUR Plus, en especial para Argentina por su capacidad instalada<sup>132</sup>. En el caso del Brasil, el nivel de exportación resulta menos pronunciado<sup>133</sup>, dado el rol del complejo sojero como proveedora de insumo para la industria cárnica — alternativa que también podría ampliarse en el resto de los países del MERCOSUR Plus.

### *Carnes (aviar, bovina y porcina)*

La razón de agrupar estas tres cadenas surge de constatar una serie de semejanzas, aún cuando persisten pronunciadas divergencias. Considerando las primeras, se constata que todas las carnes aportan una serie de ingredientes a la dieta humana que resultan muy similares. Por ello, pese a que algunas sean más magras y otras más grasas, desde el punto de vista de la demanda entren a considerarse como sustitutas. A futuro, todas ellas muestran buenos prospectos, dado que se espera importantes tasas de crecimiento [en demanda] impulsadas por el crecimiento de las economías asiáticas<sup>134</sup>. Por el lado de la oferta, el afianzamiento de un sistema de alimentación del ganado basado en granos y oleaginosas (soja, maíz) ha generado un proceso de convergencia pronunciada<sup>135</sup>. Una profunda innovación tecnológica también caracteriza a estas cadenas, a partir de

<sup>131</sup> A fin de desarrollar esta industria, China decidió tomar una serie de medidas fiscales, comerciales y de política industrial. Entre las primeras destaca la decisión de reembolsar el impuesto al valor agregado a los exportadores de harina, así como exceptuar a los industriales del pago de impuestos al tránsito así como con el reembolso de impuestos. También China mantuvo un esquema de precios diferencial así como un programa de subsidios.

<sup>132</sup> En este sentido, el surgimiento de la industria del biocombustibles surge como una alternativa más que conveniente. Debe recordarse que, para la producción del biodiesel (en base a soja) la industria necesita del aceite.

<sup>133</sup> Aunque dicho abastecimiento podría, eventualmente, estar en peligro si la cadena se reorienta a la exportación de granos. Esto es, si no moderniza su complejo de crushing (Governo do Brasil, 2007b).

<sup>134</sup> También podría preverse un menor proteccionismo en el ámbito de la UE, lo cual tendería a incrementar la demanda en estos países y favorecer a la región.

<sup>135</sup> Así, por ejemplo, puede considerarse el consumo de maíz por parte de la industria cárnica (28 millones de toneladas), de las cuales 17 millones fueron destinadas a la avicultura, mientras otras 8,4 fueron destinadas a la alimentación de cerdos (MAIZAR, 2006d).

avances en el campo la reproducción animal<sup>136</sup> y la difusión de prácticas genéticas que permiten un aumento en la tasa de natalidad. También se han producido grandes avances tecnológicos en otros eslabones de la cadena (frigoríficos y segmento minorista), tanto como en materia de transporte<sup>137</sup>. En lo referente a las diferencias, por el lado de la oferta, se destaca la concentración (tanto en producción como en consumo) del mercado de carne bovina, mientras que los otros dos mercados se muestran más competitivos. En lo que respecta a la demanda, a diferencia de lo que se observa en los países del MERCOSUR, la carne de cerdo lidera el consumo, seguido por el pollo, tal como muestra el cuadro a continuación:

Tabla 8: Consumo de carnes en el mundo, año 2003

Carne	Consumo de carne (1.000 TEC)	Consumo relativo (%)	Consumo per cápita (kg/hab/año)
Bovina	60,756	25,0	9,7
Porcinos	95,800	39,4	15,2
Aviar	75,200	30,9	12,0
Otros	11,700	4,8	s/d
Total	243,456	100	38,7

Fuente: Green (s/d)

- carne porcina

La producción de carne porcina en la región se encuentra bien lejos de los niveles observados en otras partes del mundo. Sin embargo, un país de la región parece haber alcanzado su maduración: Brasil, uno de los principales productores del mundo<sup>138</sup>, al tiempo que crecen sus exportaciones<sup>139</sup> tanto como las inversiones en el extranjero de las principales empresas del sector (Foods, Marfrig Alimentos o JBS Friboi<sup>140</sup>). En Argentina, bien puede decirse que el sector está en sus inicios (Pig Progress Volumen 25 N°3; Maizar, 2008 y 2009), aunque con un promisorio futuro (Maizar, 2008)<sup>141</sup>. Pero aún resta mucho por hacer. En especial, garantizar volumen, precio y calidad (“La carne de cerdo hoy” AAPP). También debe trabajarse en mejorar la

<sup>136</sup> Aquí se deben mencionar los avances en materia de inseminación artificial, transferencia de embriones y fertilización in-vitro. El mejoramiento genético conjuntamente con los avances en materia informática, están generando que surjan sumarios zootécnicos al tiempo que se consolidan estadísticas vitales en pos del mejoramiento animal.

<sup>137</sup> En este último caso, los principales avances se asocian con mejoras en la cadena de frío.

<sup>138</sup> Además de Brasil, China, UE, EEUU y Canadá califican entre los principales productores.

<sup>139</sup> Entre los principales mercados de exportación destaca Rusia, país que en 2007 se convirtió en el principal cliente.

<sup>140</sup> Esta empresa ha adquirido recientemente la estadounidense *Pilgrim's Pride* —compañía que, principalmente, se dedica a la producción de carne aviar. Actualmente, esta llevando a cabo un ambicioso plan de expansión, con el objetivo de establecerse en Medio Oriente, Rusia y Tailandia, para lo cual ha salido a financiarse a los principales mercados bursátiles. En años previos, esta compañía brasileña había adquirido Swift, uno de las principales procesadoras de carne en EEUU, país donde también se había hecho con la empresa Smithfield Beef Group. En Australia, JBS es dueña del Tasman Group. En definitiva, la compañía muestra un exitoso récord con más de 30 adquisiciones en los últimos 15 años (World Poultrymeat, International Market & Regulatory News, N° 161, November 18, 2009).

<sup>141</sup> Las ventajas se vinculan con la competitividad alcanzada por la cadena de granos. Si se considera la estructura de costos, el abastecimiento de maíz o soja a precios competitivo resulta clave: en la alimentación de los cerdos interviene el maíz y la soja, consumiendo unos 7 kilogramos por día. Por ello la relación entre el precio de estos insumos y los costos de producción del cerdo — el denominado índice 5 + 2 que provee la AAPP según el cual suma el precio de 5 kilogramos de maíz más 2 de soja, ambos según la cotización de la Bolsa de Cereales de Rosario. El valor obtenido menos hasta un 10% y comparando con el precio del cerdo en pie, da la idea de rentabilidad del sector.

productividad<sup>142</sup>, agregar valor (fiambres y chacinados)<sup>143</sup>, ó mejorar la comercialización. El sector también se halla en sus comienzos en Uruguay. La mayor cantidad de establecimientos presenta un tamaño reducido, con muy pocos casos de productores integrados o bajo régimen de contratos<sup>144</sup>.

La cadena de valor consta de 4 etapas: insumos (alimentos, genéticos<sup>145</sup>, servicios veterinarios), producción (bajo distintos esquemas), procesamiento y distribución (empaquetado y procesamiento intermedio; procesamiento final; y, mayoristas), y comercialización (mayoristas, restaurantes, consumo institucional).

Tabla 9: Producción y Exportaciones de carne porcina, principales jugadores (miles de toneladas)

	Producción		Exportaciones		Mercado Externo	
	2005	2010 (e)	2005	2010 (e)	2005	2010 (e)
China	45,553	50,300	502	240	1,10%	0,48%
UE-27	21,676	21,900	1,143	1,200	5,27%	5,48%
EEUU	9,392	10,185	1,209	2,018	12,87%	19,81%
Brasil	2,708	3,249	622	700	22,97%	21,54%
Rusia	1,735	2,290	s/d	s/d	s/d	s/d
Canadá	s/d	s/d	1,084	1,100	s/d	s/d
Otros	13,354	13,959	307	350	2,30%	2,50%
Total	94,418	101,883	4,867	5,608	5,15%	5,50%

Fuente: USDA

En el esquema organizativo previamente vigente en la cadena, el cerdo permanecía en el establecimiento durante toda su vida (del nacimiento al momento en que era enviado a la faena). Actualmente, existe una creciente especialización, donde cada establecimiento se focaliza en una determinada fase de producción. Esta transformación ha inducido a la generalización del esquema contractual, bajo el cual el dueño del animal arregla con el chacarero, para que éste cuide al cerdo para lo cual le paga un determinado precio así como le provee de insumos y asistencia técnica. El poder está en manos de quien detenta la titularidad del ganado (generalmente, compañías empaquetadoras y/o procesadoras), siendo este quien contrata con diferentes productores por el cuidado de su hacienda<sup>146</sup>. En materia institucional, la Asociación Brasileña de la Industria Productora y

<sup>142</sup> Esto podría lograrse a partir de aumentar la tasa de natalidad (aumentar el número de pariciones de 7 a 15 animales), tanto por aumentar el peso al momento de la faena (de los 105 kilogramos actuales a 115kg). (Uccelli, 2009b).

<sup>143</sup> La mayor porción de las importaciones de carne porcina corresponde a este rubro. Según estadísticas de la AAPP, durante el periodo Enero-Noviembre del año 2009, se importaron más de 24 mil toneladas, de las cuales 30% correspondía a jamón, 17% a tocinos y 15% a paleta. El alto precio unitario que obtienen estos productos habla de la importancia de avanzar en su elaboración

<sup>144</sup> Solo dos empresas califican como grandes. Una de ellas es Pig Uruguay, la cual cuenta con 2.000 animales. La restante es Granja La Familia, con 1.500. También podría nombrarse el caso de una empresa genética de origen catalán, la cual mantiene un stock de cerca de 600 animales. Por otra parte, la producción se concentra en 4 departamentos: Colonia, San José, Canelones y Salto (Pig Process Volume 25 N°3).

<sup>145</sup> La importancia de este aspecto es mayúscula. En el caso de EEUU, entre 1990 y 2000, el uso de la inseminación artificial se expandió del 7% de los establecimientos a más del 23%. Por otra parte, considerando la estructura de la industria (considerando nuevamente el caso estadounidense), se observa que 5 empresas concentran casi el 90% del mercado (Lowe & Gereffi, 2008 — página 20). Existe un importante desarrollo en genética porcina cuyo objetivo se asocia con reducir la dependencia [del ganado] a los antibióticos

<sup>146</sup> En el caso de EEUU, aquellos que poseían más de 5,000 cabezas de ganado porcino mantenían un 75% de la población total de cerdos del país (Lowe & Gereffi, 2008).

Exportadora de Carne de Cerdos (ABIPECS)<sup>147</sup>. En el caso argentino, se observa la presencia de la Asociación Argentina de Productores de Porcinos (AAP)<sup>148</sup>.

- Carne aviar

Al igual que lo que ocurre con la carne de cerdo, la producción de carne aviar se halla ampliamente extendida, tanto entre los países el norte como los del sur. Este último grupo de países ha avanzado en producción como en comercio, aún a costa de exportadores tradicionales. Así Brasil comienza a ocupar lugar destacado, aunque no esta solo en el ascenso<sup>149</sup>. Lo anterior obedece a la masividad que ha logrado este tipo de carnes, que de ser consideradas un producto de lujo pasaron a formar parte de la dieta diaria de millones de personas (Burch, s/d)<sup>150</sup>.

Esta cadena también pasó por una serie de etapas bien diferenciadas. En una primera etapa, la actividad ocupaba un rol auxiliar en la explotación agrícola-ganadera, mantenía una escala de producción pequeña y se encontraba escasamente tecnificada. Con el aumento en demanda, comenzaron a surgir empresas específicamente dedicadas a la explotación avícola, muchas de ellas integradas verticalmente. En Brasil, este proceso comienza a tomar vuelo en los años 70s y 80s. Fruto de la creciente disponibilidad de granos el sector cobra un nuevo impulso. Paralelamente, se impone un nuevo esquema organizativo (contratos), centrado en la figura del productor avícola (industria o principal). Este le garantiza al criador (ó agente<sup>151</sup>) la compra, los insumos (alimento balanceado) y la asistencia veterinaria<sup>152</sup>. Por un lado, el agente no solo gana en escala sino que también obtiene un premio por calidad, entrega a tiempo y cumplimiento de los estándares<sup>153</sup>.

Tabla 10: Producción y Exportaciones de carne aviar, principales jugadores (miles de toneladas)

	Producción		Exportaciones		Mercado Externo	
	2005	2010 (e)	2005	2010 (e)	2005	2010 (e)
EEUU	15,870	16,222	2,360	2,858	14,87%	17,62%
China	10,200	12,500	332	254	3,16%	2,02%
Brasil	9,350	11,420	2,739	3,345	29,29%	29,29%
EU-27	8,169	8,650	696	720	8,52%	8,32%

<sup>147</sup> Dicha cámara fue creada en 1998, luego de la fusión entre dos entidades nacionales, una productora y otra exportadora. Entre sus objetivos esta el defender los intereses de quienes participan en la industria, promoviendo un mayor conocimiento de los problemas y desafíos que enfrenta el sector, bregando, en todo ello, por una mayor coordinación entre el sector público y privado (<http://www.abipecs.org.br/>)

<sup>148</sup> Esta asociación es una de las más antiguas del país, lleva más de 80 años de actuación. Entre otras actividades, la AAP edita la Revista CERDOS, y brinda asesoramiento a sus asociados. Entre sus principales objetivos figura el mejorar la calidad del ganado local así como también avanzar en la cadena de valor (<http://www.porcinos.org.ar/index.htm>)

<sup>149</sup> Además del caso brasileño, cuyo análisis esta en el centro de este apartado, otro país en desarrollo donde la industria creció inusitadamente es Tailandia. Este fue el primer país en instalar un modelo de producción integrado y orientado a la exportación. El grupo empresario GP (Charoen Popkphand Group) se ha convertido en uno de los principales jugadores del mundo, con fuerte presencia en el sudeste asiático. (<http://www.cpthailand.com/Home/tabid/215/Default.aspx>)

<sup>150</sup> En términos históricos, entre 1975 y 2000, el consumo de pollo más que se duplicó en EEUU, pasando de 16 a 37 kg/Hab/año. Idénticos guarismos resultan observables en numerosos países europeos. Así, hoy día, en Irlanda del Norte el consumo per capita anual alcanza a los 32,1 kilogramos, 31,9 en Portugal y 28,8 en Gran Bretaña.

<sup>151</sup> El animal permanecerá con el criador hasta que sea llevado al frigorífico, donde son abatidos, cortados y embalados. Luego pasan a ser manufacturados, instancia que se prepara los cortes.

<sup>152</sup> En algunos casos, también le financia o construye las instalaciones así como el equipamiento necesario (ABEF, 2004).

<sup>153</sup> Como se mencionaba en párrafos precedentes, actualmente casi 2/3 de la industria se maneja bajo este modelo.

México	2,498	2,880	s/d	s/d	s/d	s/d
Argentina	1,030	1,600	9210	204	8,93%	12,75%
Otros (1)	16,000	20,466	612	958	3,82%	4,68%
Total	63,117	73,738	6,831	8,339	10,82%	11,31%

Fuente: USDA

Notas: (1) en otros se incluyen las exportaciones de Tailandia, las cuales alcanzaron 240 mil toneladas en 2005 y se proyectan alcanzarán 420 mil tn en 2010

La industria se asienta en las regiones Norte (Bahia) y Centro-Oeste (Mato Grosso, Goiás, Mina Gerais) del país, concentración geográfica que obedece a la proximidad con los principales cultivos base de la alimentación balanceada de los pollos: maíz (66%) y soja (24%).<sup>154</sup> Según datos publicados por la ABEF (<http://www.abef.com.br/default.php>), los principales destinos corresponden a la región del Asia, seguida por los países del Medio Oriente y la UE, en lo que refiere a productos, las ventas se encuentran lideradas por los cortes (61,8%), seguidos por los envíos de pollo entero (29,1%) e industrializados (8,7%). Pero, pese a la relevancia que han adquirido las ventas al exterior, la mayoría de la producción se destina al mercado interno: más del 75% según datos del 2003.

A nivel de estructura, un grupo reducido de actores destacan sobre el resto: Sadia y Perdigao. Estas empresas han pasado por un proceso de fusión, el cual ha dado origen a un gigante (Brasil Foods) que califica como el segundo productor de pollos del mundo. A nivel institucional, las siguientes resultan las principales asociaciones del sector en Brasil: Associação Brasileira de Produtores y Exportadores de Frango (ABEF), Associação Paulista de Avicultura (APA), Associação dos Produtores de Pinto para Corte (APINCO), União Brasileira de Avicultura (UBA).

#### - Carne bovina

Para la región la cadena de carne bovina es una de las más antiguas así como promisorias, no solo por la potencialidad que presentan sus productos tradicionales sino, más bien, por la posibilidad de avanzar en el agregar valor. Esto último no solo referencia a la introducción de nuevos productos (y marcas), sino por todo lo que resta por aprovechar en materia de subproductos (cueros, menudencias, harina de carne) y/o en el uso energético (biodiesel a partir de cebo).

La cadena de valor comprende, a grandes rasgos, 4 eslabones diferenciados: producción primaria (actividades de reproducción, cría y engorde de animales), intermediación (comisionistas y consignatarios de ganado), industrialización (frigoríficos que se encargan de la faena, el desosado, el enfriado y congelado)<sup>155</sup> y la distribución y venta. Obviamente, como se evidencia en cualquier cadena, existe fuerte heterogeneidad entre los participantes, aunque se evidencia a la consolidación de un esquema dual. Por un lado, un grupo minoritario, de empresas líderes, que conforma con todos los requisitos sanitarios, de fuerte perfil exportador y, en determinados casos, con creciente presencia productiva en terceros mercados. Por otro lado, un vasto conjunto de productores y frigoríficos que, a duras penas, pueden garantizar las mínimas condiciones de higiene. Se trata de PYMES

<sup>154</sup> La nueva localización incentivó las inversiones en planta de gran escala, tal como evidencia los establecimientos que en estas nuevas regiones abrieron Perdigao (Rio Verde — Goiás) o Sadia (Mina Gerais) (Carletti Filho, 2005).

<sup>155</sup> En algunos casos los frigoríficos también avanzan en la preparación de alimentos y subproductos. Esta actividad es altamente rentable y, a menudo, es llevada adelante por empresas multinacionales.

directamente volcadas al mercado interno y sin otro interés que el sobrevivir<sup>156</sup> o bien de frigoríficos municipales con escasa tecnificación<sup>157</sup>.

Al momento de analizar la importancia de la cadena de valor de carne bovina, la misma se muestra relevante en varios países de la región. A nivel de distribución geográfica, la carne bovina se encuentra en Argentina en el área comprendida por las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, aunque en los últimos años la hacienda se ha movido hacia otras regiones<sup>158</sup>. La mayoría de los frigoríficos se asientan en las mismas provincias. En el caso de Brasil, la mayor parte del stock se encuentra en la región Centro-Oeste (72 millones de cabezas), seguida por la región norte (41,5 millones de cabezas), lo que habla de la mudanza del rodeo y el corrimiento de la frontera agropecuaria (Governo do Brasil, 2007d)<sup>159</sup>.

En los párrafos que siguen se considera la situación en tres países: Argentina, Brasil y Uruguay. Si se consideran los niveles de exportaciones en estos tres países, más Paraguay, se observa la importancia que adquiere el sector en las economías de estos países. Brasil ocupa el primer lugar, exportando más de 2 millones de toneladas, y una importante variedad de productos. Al momento de considerar los principales clientes, EEUU y la UE<sup>160</sup> destacan así como Rusia que irrumpe recientemente como un mercado importante para la región. Es el segundo comprador del Uruguay, y tercero de Argentina<sup>161</sup>. Para Brasil, Rusia es importante en el segmento de carnes congeladas<sup>162</sup>. Siguiendo con Brasil, aparece una región, África del Norte, atípica para el resto de sus socios comerciales<sup>163</sup>. Finalmente, se observa un importante crecimiento del comercio Intra-MERCOSUR (Green, s/d), tendencia que puede acrecentarse a partir de la creciente regionalización que muestra el proceso productivo y que tiene a las empresas brasileñas como eje. Pese al protagonismo que evidencian la totalidad de los países del MERCOSUR, este se desdibuja cuando observamos los niveles de producción. Ciertamente Brasil sigue ocupando un lugar preponderante, de hecho, el primer puesto mundial: 207 millones de cabezas<sup>164</sup>. El stock argentino es mucho menor al brasileño (50 millones de cabezas), aunque

<sup>156</sup> En este caso la cadena se halla volcada al mercado local e involucra al criador (chico), comisionista, feria, invernador, matadero, abastecedor y carnicería (Bisang et.al., 2007).

<sup>157</sup> Los mataderos y frigoríficos pueden diferenciarse entre aquellos que proveen mercados locales del resto. Entre los primeros destacan los municipales, los cuales se proveen de ganado de proximidad (tránsito provincial).

<sup>158</sup> Ello se debe, en gran medida, a la expansión de la soja, lo cual ha sacado pasturas.

<sup>159</sup> El inicio de la migración se dio por los años 60s, cuando las tierras más baratas del Centro-Oeste comenzaron a atraer a los primeros hacendados. Cabe destacar que, entre otras consecuencias, el proceso generó la mudanza de los establecimientos de faena hacia dicha región.

<sup>160</sup> En este mercado, la "crema" del negocio viene dada por la cuota Hilton. La misma se halla regulada por la Resolución UE 936/97, la cual fija una cuota de 58.100 toneladas. Quiénes están habilitados para abastecer el mercado son frigoríficos de: Canadá, EEUU, MERCOSUR, Australia y Nueva Zelanda. La entrada vía cuota permite a los frigoríficos comercializar sus productos (en especial, carne refrigerada) sin pagar las tarifas aduaneras que le cabrían al producto. Cabe destacar que, aunque el nombre se asocia con el mercado europeo, la misma fue introducida por una empresa hotelera estadounidense (la cadena Hilton), la cual impone exigentes condiciones a sus proveedores, a los cuales solo les compra la porción trasera del novillo (el cuarto trasero).

<sup>161</sup> Primero en el año 2004.

<sup>162</sup> En este segmento, Rusia fue el primer comprador con un total de 1.1 millón de toneladas (datos al año 2006). En dicho año, Rusia también reportaba como el principal comprador de tripas.

<sup>163</sup> Egipto es el segundo cliente en lo que hace a carnes congeladas, mientras que Angola reporta como primer comprador de menudencias comestibles al tiempo que el Líbano califica principal destino de los animales vivos. Cabe consignar la importancia que tuvo el mercado de medio oriente para el desarrollo de la industria de carne porcina brasileña. También Brasil se ha especializado en la provisión de carnes para el mercado árabe (variedad Halal) (Governo do Brasil, 2007d).

<sup>164</sup> El dato corresponde al año 2005, y surge de FAO (2007).



dicho nivel le permite ocupar el 5° puesto como productor. En el lugar número 10 aparece Colombia. Ni Uruguay ni Paraguay se encuentran entre los principales productores<sup>165</sup>. Donde si se destaca Argentina es en los niveles de consumo interno: la argentino medio consume alrededor de 65,2 kilogramos por año, muy por encima de los 36,4 que consume un brasileño<sup>166</sup>.

Tabla 11: Cantidad exportada de carne vacuna (en miles de toneladas)

País	1998	2001	2004	2007
Brasil	304	741	1,610	2,189
Australia	1,247	1,376	1,369	1,400
India	245	365	492	735
Estados Unidos	985	1,029	209	649
Argentina	300	168	616	532
Nueva Zelanda	479	483	594	496
Canadá	461	619	603	457
Uruguay	218	145	354	385
Paraguay	50	62	115	197
EU-27	780	610	363	139
Subtotal	5,069	5,598	6,325	7,179
Total	5,480	5,842	6,646	7,605

Fuente: USDA

No solo Brasil exporta más que sus vecinos, sino que obtiene mejores precios. Al comparar valores de precio promedio en productos congelados para el año 2005, los valores correspondientes a Brasil ascendían a U\$ 2,240/ton, siendo de U\$ 1,90 para la Argentina.

Aunque históricamente Argentina, y en menor medida Uruguay, podían ser considerados como los países ganaderos por excelencia de América del Sur, en los últimos años es Brasil el país que más ha avanzado en la materia, tanto en lo que refiere a producción como a exportación<sup>167</sup>. Conviene recordar que a comienzos de los 90s Brasil importaba carne de Argentina. En el proceso de expansión mucho tuvo que ver la amplia disponibilidad de granos. La disponibilidad de lograr insumos a precios competitivos llevó a muchos agricultores a integrar la cadena, introduciéndose en la explotación ganadera. No importa que con el tiempo muchos de ellos tuvieron que vender una parte del negocio para seguir adelante. Lo destacado es como muchos de los agentes se volvieron grandes protagonistas del sector, no solo en Brasil sino también en el mundo entero. En lo que hace a la modalidad organizacional, actualmente prevalece un esquema de contratos (Governo do Brasil, 2007d)<sup>168</sup>.

<sup>165</sup> Esta misma situación se observa en Australia. Este país, que reporta como segundo exportador mundial con solo un 2% del stock de ganado bovino (Governo do Brasil, 2007d).

<sup>166</sup> El segundo en el ranking es EEUU, cuyos habitantes consumen 42,9 kg por año — todos los datos surgen de USDA, 2007.

<sup>167</sup> En este sentido, puede observarse que a comienzos de los 90s Brasil importaba carne de la Argentina.

<sup>168</sup> Este esquema de coordinación ha permitido mejorar la relación entre hacendados y frigoríficos. Bajo este esquema, el sector ha podido avanzar en una formula que facilita una distribución más equilibrada de las ganancias que genera la cadena (Governo do Brasil, 2007d; página 43).

Distinta resulta la situación en Argentina y Uruguay<sup>169</sup>. En ninguno de estos países se observó el entusiasmo por integrarse y avanzar en la cadena de valor<sup>170</sup>. Con el transcurso del tiempo, y ante la falta de las adecuadas políticas públicas muchas de empresas se terminaron vendiendo a capitales extranjeros<sup>171</sup>. Entre los principales entrantes se destacan las brasileñas JBS-Friboi y Marfrig Group. Así se termina perfilando un esquema de abastecimiento regional, al tiempo que se avanza hacia una mayor segmentación de mercados y proliferación de productos.

### Lácteos

El mercado de lácteos es uno de los pocos que siempre mantuvo amplias expectativas de crecimiento (FAO, 2009). El consumo en 2008 resultó en 4 mil millones de litros superior al observado el año anterior, aumento que básicamente se explica en un mayor consumo de los emergentes (Tetra Pack, 2009). Para varios países de la región esto, sin duda, resulta una señal importante.

La cadena consta de 4 grandes etapas: producción, elaboración, distribución y comercialización. La primera se identifica con el tambo y las cuencas lácteas. De aquí sale la leche cruda, la cual puede destinarse al consumo (leche fluida, incluyendo pasteurizadas y saborizadas) o bien a la producción de lácteos (quesos, yogures, manteca, leche en polvo, dulce de leche, y otros). Esto implica la posibilidad que coexistan dos tipos de establecimiento bien diferenciados: generalistas o proveedores de productos frescos y especialistas — estos últimos dedicados a la elaboración de productos artesanales (quesos, dulces, etc.). Seguidamente viene la industria procesadora, la que, a menudo, presenta una estructura dual o estratificada. En una tercera y última etapa la distribución, con el supermercado calificando como la principal boca de expendio.<sup>172</sup> A la cadena la asisten una serie de industrias proveedoras de material genético (bancos de semen, embriones y animales) insumos (servicios veterinarios, granos y forrajeras), de maquinarias (equipamiento de ordeño y refrigeración).

El principal productor [y consumidor] mundial de leche es India lo que, sin duda, puede asociarse al carácter sagrado que tiene la vaca en su cultura<sup>173</sup>. A renglón seguido aparece EEUU, con una producción de 83 millones de toneladas. Brasil es el único latinoamericano presente entre los 10 primeros productores, con un nivel de actividad en constante crecimiento. Cabe destacar

---

<sup>169</sup> Nótese que la escala de producción es mucho más pequeña en Uruguay, país que al año 2000 (Censo Agropecuario) mantenía un stock de 11 millones de cabezas de ganado (Gobierno de Uruguay, Gabinete Productivo, 2009b).

<sup>170</sup> Una excepción a lo mencionado viene dada por la expansión del grupo Pérez Companc en Chile, donde adquirió el frigorífico O'Higgins (FRIOSSA) al grupo chileno Trucco. Estratégicamente, la operación le permitía al GPC un mejor acceso al mercado del Pacífico (Fuente: Diario La Nación - Argentina)

<sup>171</sup> La IED de origen norteamericano también es muy importante. Uno de los casos más resonantes de entrada de capitales de este país al sector vino representado por Tyson Foods Inc., la primera productora de carne de EEUU, que en el año 2006 formó un consorcio con Cactus Feeders Inc y CRESUD, el cual compró la empresa Exportaciones Agroindustriales Argentinas SA — también conocida como "Carnes Pampeanas". La empresa TNCs Cargill también mantiene fuerte presencia en el sector.

<sup>172</sup> Aunque este no siempre resulta el caso: la leche también puede comercializarse vía los canales informales es, vía el tradicional "lechero". Este canal sigue siendo relevante en muchos países en desarrollo. En Brasil, un 44% de la leche vendida se realiza por este medio (Jachnik, 2006).

<sup>173</sup> El primer puesto en producción lo mantiene desde 1999. En los últimos 4 años, la producción de leche se ha incrementado a una tasa anual del 4,3%. En lo que hace a la demanda, el consumo alcanzó en 2008 los 51,5 mil millones de litros de leche y otros productos lácteos, observándose para los últimos 4 años una tasa de crecimiento anual compuesta del 2,7% (Tetra Pack, 2009).

que este país ha triplicado su producción en poco más de 30 años (Camargo Barros et. al., 2004)<sup>174</sup>, aunque no reporta como excedentario<sup>175</sup>. En tal situación se encuentran 2 de sus socios del MERCOSUR (Argentina<sup>176</sup> y Uruguay) que, aunque con menores niveles de producción, generan importantes saldos exportables.

Tabla 12: Mundo, principales productores de leche y exportadores de productos lácteos

Ranking	País	Producción de leche entera al 2006 (Millones de Toneladas)	Producto	Ranking	País	Exportaciones al 2008 (miles de Toneladas)
1	India	91	Leche en polvo — entera	1	N. Zelanda	607
2	EEUU	83		2	UE	484
3	China	30		3	Argentina	120
4	Rusia	30		<b>Total</b>		1.849
5	Pakistán	29	Leche en polvo — descremada	1	EEUU	400
6	Alemania	28		2	N. Zelanda	242
7	Brasil	25		3	UE	179
8	Francia	24		<b>Total</b>		1.201
9	N. Zelanda	15	Manteca	1	N. Zelanda	325
10	Ucrania	14		2	UE	150
<b>Total</b>				3	Australia	56
				<b>Total</b>		809
			Quesos	1	UE	546
				2	N. Zelanda	247
				3	Australia	211
				<b>Total</b>		1.751

Fuente: Elaboración propia en base a Jachnik (2006) e información del mercado

En exportaciones destaca Nueva Zelanda, liderando el ranking de ventas de leche en polvo entera y manteca, y manteniendo un lugar expectante en lo que hace a las ventas de quesos y leche en polvo descremada. Australia también es un jugador relevante en los mercados internacionales, con un tercer lugar en lo que hace a las exportaciones de manteca y una cuarta posición en el resto de los mercados aquí analizados. Además de los países de Oceanía, otra importante región exportadora es Europa. EEUU también destaca, en especial, en el mercado de leche en polvo descremada. Finalmente, la excepción a la regla (exportadores siendo originarios de países desarrollados) es Argentina, que se ha convertido en un importante productor de leche en polvo, en particular, de tipo entera. En promedio consigue colocar esta variedad a un valor de US\$ 3.200 / tonelada, siendo sus principales mercados: Venezuela<sup>177</sup>, Brasil, Argelia y Emiratos Árabes Unidos.

El sector se caracteriza por la presencia de una estructura de tipo estratificada, incluyendo desde empresas altamente tecnificadas hasta otras trabajando bajo condiciones mínimas de calidad (Gutman et. al., 2003; Milinski et. al. 2008). Aguas

<sup>174</sup> Durante el bienio 2007-2008 la tasa de crecimiento de la producción fue del 8,9%. Cabe destacar que, en 2008, se produjeron 28.890 mil millones de litros de leche.

<sup>175</sup> Hasta el momento, Venezuela reporta como uno de sus principales clientes.

<sup>176</sup> Argentina califica entre los principales productores de la región, previéndose que su producción del superar los 11 millones de litros en 2010. La Nación - Campo "A las puertas de un año récord" Sábado 13 de Febrero de 2010.

<sup>177</sup> Este país también se ha convertido en un importante cliente tanto de Brasil como del Uruguay.

arriba, esto implicaba un gran número de tambos así como la mayoritaria presencia de cooperativas de producción en la etapa industrial. Todo esto comenzó a cambiar en los últimos años y, podría decirse que no queda sector de la cadena que no haya pasado por un fuerte proceso de concentración y reestructuración industrial. Esto sucede en los tres países considerados. Las cooperativas juegan un rol destacado en esta cadena, tanto en el mundo desarrollado o en desarrollo — incluido el MERCOSUR lácteo.

En el primer eslabón, en Argentina el número de tambos disminuyó en un 50% en un periodo de 2 años, aunque aumento el tamaño promedio del tambo (número de vacas). Lo mismo puede observarse respecto a la productividad (litros de leche por vaca por año), la cual ha venido aumentando en los últimos años.<sup>178</sup> Algo similar sucedió en Brasil. Por un lado, abandonaron la actividad alrededor del 35% de establecimientos, los que, mayoritariamente, se ubicaban en las cuencas lecheras históricas (Milinski et. al. , 2008). Por otro lado, el volumen diario promedio de leche entregado por tambo aumentó de manera espectacular, pasando de 117, 2 en 1998 a 207,2 en 2002 (Camargo Barros et.al., 2004). La disminución en el número de establecimientos también se observa en Uruguay, que paso de tener 8,259 productores en el año 1990 a los 4,625 en 2007, pero aumentando la productividad, y los tambos pasaron de un promedio de 12,7 litros diarios de leche por vaca a un valor de 16,5 lts/día/vaca (Gobierno de Uruguay, 2009a). La disminución en el número de tambos puede obedecer a diversas causas, aunque la competencia por el suelo ha sido una de las principales — por caso, soja. Pero también ha influido la irrupción de una serie de requisitos de calidad y sanidad, fuertemente demandante de fondos que dejo a muchos tamberos fuera del negocio.

En lo que respecta a la ubicación geográfica de las cuencas lecheras, en Argentina tres concentran más del 80% de la producción: la santafesina (Centro y Sur), la cordobesa (Central, Noreste, Sur, Villa María) y la bonaerense (Mar y Sierras, Abasto, y Oeste). En lo que hace a Brasil, la mayoría de las regiones poseen producción láctea aunque las principales cuencas se sitúan en la región del Sudeste (Minas Gerais y Sao Paulo), Sur (Rio Grande do Sul, Santa Catarina y Paraná), centro-oeste (Goiás) y nordeste (Bahía). La cuenca lechera del Uruguay se halla bastante dispersa, observándose establecimientos en los departamentos de Florida, Canelones, San José, Litoral Sur y Norte, San Ramón.

El carácter diferenciado que presenta la estructura industrial hace referencia a la convivencia de empresas multinacionales con importantes grupos locales (sean de capital privado o cooperativas) y empresas de pequeño porte.

En muchos países el cooperativismo es muy fuerte. Este es el caso de Nueva Zelanda, donde el principal actor resulta una cooperativa (Fonterra), en cuyo actual desempeño mucho tuvo que ver el Estado<sup>179</sup>. Entre los nórdicos la mayor parte de la

---

<sup>178</sup> La productividad media se encontraba a principios de la presente década en unos 125 Kg/GB/ha. Sin embargo, la dispersión de productividad entre las distintas cuencas lecheras es alta, siendo las ubicadas en la provincia de Santa Fe las más productivas, mientras aquellas en la cuenca Entre Ríos y La Pampa muestran menor productividad.

<sup>179</sup> Esta cooperativa es de formación reciente (2001), aunque la asociatividad del sector reconoce una historia de más de 200 años. Actualmente cuenta con más de 10.000 socios / tambos. FONTERRA es el principal exportador mundial de productos lácteos, con clientes en más de 140 países. Esta cooperativa se ha instalado en varios países, pudiendo destacarse el caso Australia, donde reporta como el principal grupo alimenticio. Pero, además cuenta con unidades de negocios en Medio Oriente (Dubai, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Yemen) donde utiliza la marca ANTENE, y en distintos

producción es realizada por cooperativas. Aquí puede mencionarse a la danesa ARLA / MD Foods, con más de 120 años de trayectoria en el sector<sup>180</sup>. En Holanda *FrieslandCampina* provee entre un 70% y 80% del mercado de lácteos<sup>181</sup>. Mismo en EEUU el cooperativismo reporta como uno de las principales jugadores de la industria con DFA (*Dairy Farmers of America*), que capta ¼ del mercado<sup>182</sup>. Otro de los países donde el cooperativismo ha sido muy fuerte es Australia, aunque el movimiento cooperativo salió debilitado con la desregulación, y actualmente solo representa menos de un 40% del mercado<sup>183</sup>. Finalmente, resulta valioso citar el caso de India, donde alrededor del 60% de los lácteos comercializados bajo canales formales, lo son por medio de cooperativas (Karmakar y Banerjee, 2006). Este país mantiene el mayor stock de ganado del mundo, aunque con muy baja productividad, al tiempo que reporta como el principal productor de leche. Lo primero esta comenzándose a revertir. Lo último históricamente ha podido garantizarse en base a la presencia de un esquema de distribución de carácter cooperativo que siempre ha podido garantizar el abastecimiento a su población (TetraPack, 2009), aunque todavía puede avanzarse mucho más.

En el conjunto de países analizados el cooperativismo tuvo (y mantiene) un lugar destacado en la industria lechera. En Argentina destaca SANCOR<sup>184</sup>. Fundada hace más de 70 años, esta cooperativa tiene una capacidad de procesamiento de leche de 4 millones de litros diarios, consta de 16 complejos industriales<sup>185</sup>. La participación del cooperativismo en Brasil alcanza al 40% (Noremborg Schubert & Niederle, 2009), luego de pasar por un proceso de fusión y adquisición que siguió a la apertura y

países del Asia (incluidos China, Japón, Indonesia, Malasia y Vietnam) donde opera con la marca ANCHOR. FONTERRA es una de las empresas líderes en i+d del sector, innovado constantemente en materia de productos y procesos (más información en <http://www.fonterra.com/wps/wcm/connect/fonterra.com/fonterra.com/Home>).

<sup>180</sup> Actualmente cuenta con socios / tambos no solo en Dinamarca sino también en Suecia y Gran Bretaña. Además, también tiene presencia en EEUU, Canadá, Rusia, y diferentes países de Europa (Grecia, España, Holanda, Alemania, Noruega, Finlandia) (más información en <http://www.arla.com>).

<sup>181</sup> Esta empresa surgió de la fusión de 2 cooperativas (Friesland Foods y Campina). Ambas ya se encontraban fuertemente internacionalizadas al momento de la fusión, la primera con operaciones en distintos países de Europa, América del Norte y del Sur así como en Asia. La segunda, por su parte, mantenía presencia en Medio Oriente, Asia y África. La nueva entidad se ha convertido en la principal cooperativa del mundo — esto por número de tambos asociados, ya que cuenta con más de 16,000 miembros esparcidos por Holanda, Alemania y Bélgica (más información <http://www.frieslandcampina.com/english>).

<sup>182</sup> Esta cooperativa agrupa a unos 18.000 socios / tambos. Al igual que la neozelandesa fonterra, esta cooperativa es de creación reciente (1998) habiendo surgido de la fusión de 4 cooperativas preexistentes, aunque posteriormente se le unieron otro grupo de cooperativas y asociaciones de productores (más información en <http://www.dfamilk.com>)

<sup>183</sup> Tres eran las principales cooperativas en Australia: Bonlac Foods, Murray Goulburn y Dairy Farmers Group. Tanto la primera como la última hoy ya no están en el mercado.

<sup>184</sup> SanCor se funda en 1938, inaugurando su primer fábrica en Sunchales — Santa Fé, 2 años más tarde. En 1943 se produce la inauguración de su primer fábrica en Córdoba — Brinkmann. Ambas plantas estaban dedicadas a la fabricación de manteca. En la misma década, SanCor inaugura la primer fábrica y depósito de maduración para quesos. Tempranamente también, en 1953, esta cooperativa abre oficinas comerciales en el exterior (Nueva York - EEUU). En la década del sesenta comienza a elaborar leche pausterizada y también se inicia en la fabricación de leche en polvo. Durante esos años también comienza un proceso de diversificación en la producción, el cual resultará expandido en la década siguiente cuando lance una nueva línea de productos frescos (yogures, flanes y postres). En 1986 se establece en San Pablo - Brasil (SanCor do Brasil Produtos Alimentícios). La continua innovación de esta empresa lleva al lanzamiento de SanCor Bio en 1995. En la década del noventa se embarca en un ambicioso proyecto de ampliación de su capacidad instalada y actualización tecnológica. Más recientemente, SanCor se embarca en el lanzamiento de nuevos productos (por ejemplo, SanCor BioSalud) así como en la búsqueda de nuevos socios (por ejemplo, con la danesa ARLA o con la neozelandesa FONTERRA) a fin de internacionalizar su producción (más información <http://www.sancor.com.ar/CapitulosPlantillas/Plantilla5Categorias.asp?tipopagina=P>)

<sup>185</sup> El complejo involucra la producción de los siguientes productos: manteca (1 planta); quesos — general (11 plantas); quesos especiales (3 plantas); leche refrigerada (2 plantas); crema (1 planta); yogur, postres y flanes (1 planta); leche en polvo (6 plantas); dulce de leche (1 planta); leche esterilizada — UAT (2 plantas); fórmulas especiales (1 planta); y, 1 planta dedicada a la producción de suero fluido.

desregulación de la industria y que dejó a muchas cooperativas fuera del mercado (Chadad, 2006 y 2007)<sup>186</sup>. Así, a principios del milenio solo unas pocas habían logrado mantenerse en el lote de las principales empresas del sector: Itambé, CCL/SP y Centroleite (Camargo Barros et.al., 2004), aunque dicha participación esta siendo modificada a partir de la megafusión, aún no definida, entre las principales cooperativas de Minas Gerias (Itambé, CEMIL, Minas Letie) y que también podría involucrar a cooperativa de Goiás Centroleite así como a Confepar de Paraná, lo cual daría luz a un nuevo “campeón de la industria alimenticia”<sup>187</sup>. Así surgen un par de ejemplos de nuevas (o renovadas) cooperativas que muestran, pese a todo, la viabilidad del modelo. En este sentido, podría citarse el caso de la Cooperativa Ascooper (*Associação de Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense*), agrupando a 14 cooperativas preexistentes y con un área de influencia que llega a 31 municipios (Noremborg Schubert, 2009). Otro caso exitoso se dio en el Estado de Rio Grande do Sul, donde el cooperativismo pudo mantener el protagonismo (Machado y Gomes, s/d)<sup>188</sup>. Finalmente, en lo que hace al Uruguay, la principal cooperativa y productora de lácteos es la Cooperativa Nacional de Productores de Leche - CONAPROLE, la cual nace en 1936 a instancias del gobierno y actualmente reporta como líder en el mercado lácteo dentro de América Latina<sup>189</sup>. Esta cooperativa recibe leche de más de 2.300 tambos ubicados en todo el país, y mantiene plantas de producción en 6 puntos del país<sup>190</sup>, lo que le permite tener el liderazgo en el mercado<sup>191</sup>. Cabe consignar que CONAPROLE también ha avanzado en la provisión de insumos a sus asociados (semillas de forrajes, fertilizantes, medicamentos veterinarios, semen, otros), a partir de la creación de PROLESA.

En lo que respecta al segmento de empresas privadas de gran porte, en el conviven empresas de capitales nacionales e internacionales. El arribo de estas últimas se asocia con el proceso de apertura y desregulación del sector (Farina, 2002; Gutman et.al., 2003; Camargo Barros et. al., 2004). En Argentina, la empresa de capitales locales Mastellone — La Serenisima fundada hace más de 75 años, califica entre las principales del sector. Una tercer empresa que destaca en este mercado es La

<sup>186</sup> La reducción en el número de cooperativas lácteas ya venía produciéndose desde los 70s. Al año 1973 existían 592 cooperativas, las cuales agrupaban a más de 280 mil asociados. Quince años después, el total de cooperativas se había reducido a 226 mientras que los asociados sumaban los 87 mil. Pese a todo, la producción se incrementó como también aumentó la participación de las más grandes en el mercado. En otras palabras, en el interim se había producido un proceso de concentración muy fuerte, aunque también muchos cooperativistas abandonaron el mercado.

<sup>187</sup> La fusión viene siendo negociada desde 2002, y espera ser concluida este año. La empresa resultante podría alcanzar un nivel de facturación cercano a los \$R 4 mil millones, al tiempo que concentraría hasta un 10% de la producción de leche del Brasil (PuraLeche — El blog de la Lechería Latina “Megafusão de cooperativas do setor lácteo” 18 Enero 2010).

<sup>188</sup> Cerca del 89% de la leche producida se origina en establecimientos pequeños (menores a 100 hectáreas). Debe destacarse que los productores no solo han logrado superar las nuevas exigencias, sino que apuestan a la agregación de valor (Machado y Gomes, s/d).

<sup>189</sup> Al momento de su creación, CONAPROLE tenía el monopolio del abastecimiento en Montevideo, el cual había sido otorgado por Ley 9,526/35. Ello generó que tanto el Estado como la Intendencia de Montevideo participaran de la gestión de la empresa, hasta que en 1999 se eliminaron los cargos del Estado y la dirección respondiera sólo a los productores. Cabe consignar que recién en 1984 se levanta el monopolio en el abastecimiento, lo cual implica que CONAPROLE debe competir con otras empresas. Actualmente esta cooperativa es una de las empresas líderes del sector alimenticio del Uruguay, al tiempo que reporta como uno de los principales exportadores del país. No solo es el principal proveedor de productos lácteos en el mercado interno, sino que vende sus productos a más de 200 países en el mundo. Su principal mercado de exportación es Brasil, pero también destacan México y Cuba (más información en <http://www.conaprole.com.uy/portada.html>)

<sup>190</sup> En Montevideo se produce leche fluida, yogur, postres, helados, leche saborizada y jugos. En la planta de Florida se dedica a la producción de leche en polvo, suero en polvo, manteca y dulce de leche. En sus plantas de Mercedes y Rincón del Pino se elabora leche en polvo, caseína y caseinato (operación estacional). Estos dos últimos productos también se elaboran en San Ramón, donde además se elaboran quesos. Finalmente, en su planta de Villa Rodríguez se producen quesos y leche UHT.

<sup>191</sup> Así, en lo que hace al mercado de leche fluida, CONAPROLE tiene un 64% del mercado, mientras que en el resto su participación alcanza: yogur (54%), helados (54%), manteca (66%), jugos (32%) y postres (50%) (Datos obtenidos en <http://201.131.19.30/Estudios/lacteos/Conaprole%20Lider%20de%20Productos%20Lacteos%20en%20Uruguay.pdf>).

Paulina — SAPUTO, aunque la misma pertenece a capitales canadienses<sup>192</sup>. En Brasil, la empresa DPA, una alianza entre la MNC Nestlé y la neozelandesa Fonterra, ocupa el primer lugar del ranking con una producción de 1,9 mil millones de litros anuales<sup>193</sup>. A continuación vienen las locales Elegé y Itambe, aunque este mercado está siendo convulsionado por una serie de operaciones de F&A, lo cual puede modificar todo lo anterior. Por un lado, esta Elegé, la cual, desde 2007, reporta como empresa del grupo Perdigão. Dicho año este gigante alimenticio también se hizo de Batavia mientras que al año siguiente compraba Cotochés. En definitiva, Perdigão se aseguraba un nivel de producción de 1,67 mil millones de litros anuales, bien cerca de DPA. Pero, la casi segura fusión del sector cooperativo, encabezada por Itumbé, podría desplazar a Perdigão en la carrera. La nueva empresa pasaría a producir unos 7 millones de litros diarios, gracias al aprovisionamiento que llegaría de sus asociados, que llegarían a unos 40.000<sup>194</sup>. Otra empresa local que se ha lanzado a la compra de competidoras es la gaúcha Bom Gosto que adquirió, entre otras, a la paranaense Líder en Octubre 2008<sup>195</sup>. Finalmente, en el caso de Uruguay se puede mencionar a ECOLAT y Pili. La primera, continuadora de la italiana Parmalat, es propiedad de un grupo venezolano (Grupo Maldonado). La restante es una empresa de capitales uruguayos, con casi 50 años de trayectoria en el país. Ambas empresas no solo abastecen el mercado interno sino también proveen al mercado externo.

Entre las PYMEs la situación es otra. Este segmento evidenció una primera transformación en los 90s, cuando la estabilidad macro sacó a la industria del característico movimiento cíclico en el cual operaba. Ante esto tenía dos opciones: seguir operando como proveedor de leche fluida a mercados marginales (o trabajar a facon para grandes empresas del sector y/o supermercados) o bien especializarse en la producción de productos gourmet (quesos, dulces, etc.). Aunque, evidentemente la mayoría hubiera con gusto optado por esta última variante, la mayoría enfrentaba problemas de financiamiento. El problema que en el segmento de leches sigue predominando un esquema de competencia basado en costos.

Tabla 13: Empresas lácteas en el MERCOSUR

País	Ranking	Empresa	Tipo de sociedad y origen del capital	Producción (millones/lts/año)
Argentina	1	La Serenisima	Privado — Local	1,752
	2	SANCOR	Cooperativa — Local	1,250
	3	La Paulina / SAPUTO	Privado — Extranjero	s/d
Brasil	1	Nestlé / DPA	Privado — Extranjero	1,900
	2	Perdigão	Privado — Local	1,670
		Itumbé (*)	Cooperativa — Local	2,555

<sup>192</sup> La Paulina es una marca tradicional, con más de 80 años de trayectoria en el mercado argentino. La compañía nace en Villa María - Córdoba, originalmente dedicada a la producción de quesos. En forma casi paralela nacía la empresa Molino en Rafaela - Santa Fe, poseedora de la marca Ricrem. Ambas empresas se fusionarían en 1988. Finalmente, en 2003 el grupo canadiense Saputo adquiere Molino — La Paulina, pasando a convertirse en el 3er productor de lácteos del país (más información en <http://www.saputo.com>)

<sup>193</sup> Además del volumen, DPA/Nestlé se caracteriza por la búsqueda de la eficiencia a lo largo de la cadena. En este sentido, el nivel de productividad de sus proveedores resultó de 562 lts/día, bastante por encima de los valores entregados a Perdigão — ambos son valores al año 2008 (Reporte “Nestlé mantém liderança no ranking do leite” Valor Econômico — Abril 2009).

<sup>194</sup> Sin duda, la fusión la convertiría en un actor relevante, no solo en Brasil sino en el resto del mundo.

<sup>195</sup> En la operación participó el BNDES que, como se observa en otros sectores, tiene como política buscar economías de escala al tiempo que incentiva la formación de grandes empresas locales.

<b>Uruguay</b>	1	CONAPROLE	Cooperativa — Local	900
	2	ECOLAT	Privado — Extranjero	292
	3	Pili	Privado - Local	53

Datos: Elaborado en base a datos de las empresas

Nota: (\*) valor de producción en caso que se concrete la fusión con las cooperativas

A nivel organizacional, a priori puede plantearse la coexistencia de 2 esquemas diferenciados, de acuerdo la industria se centre alrededor de una cooperativa o bien tenga a un operador privado. En este último caso, la provisión puede realizarse a partir de la compra directa a productores o bien a cooperativas de productores. En el caso de las cooperativas, los productores pueden ser socios de la empresa manufacturera, lo cual minimiza el problema de apropiación de valor — aunque no lo elimina. La determinación del precio resulta uno de los aspectos más conflictivos en la relación entre productor lechero e industria, agravada por la asimetría de poder que surge al momento de su fijación dada la presencia de una fuerte dispersión en la oferta al tiempo que aumenta la concentración en la demanda<sup>196</sup>. Históricamente, la intervención del gobierno en esta instancia se hallaba bastante expandida — incluso en EEUU el gobierno intervenía para fijar los precios a pagar al productor. En todos los casos, se trataba de un precio fijo por litro de leche (también denominado tarifa plana). Pero este no siempre ha sido el caso. Algunas cooperativas, por caso, mantenían un esquema diferenciado el cual incluía una retribución fija a la que incluía un adicional (Tarifa en partes)<sup>197</sup>. Otras variante consistía en fijar un precio diferenciado que tomaba en cuenta las variaciones estacionales en producción (Gutman et.al., 2003).<sup>198</sup> Cabe consignar que, bajo este modelo, el objetivo de la intervención era garantizar un precio al productor lechero. La desregulación no resolvió el problema. Quizás, hasta lo agravó, dado el fuerte desequilibrio observado al momento de la negociación de precios entre productor lechero y empresa láctea. La entrada en vigencia del MERCOSUR también influyó en el esquema de fijación de precios que tenía la industria bajo un esquema cerrado<sup>199</sup>.

Históricamente esta industria se mostró escasamente internacionalizada, donde las empresas del sector se orientaban básicamente al mercado local y no tenían grandes inversiones fuera de sus países de origen. Esto se debió al carácter fuertemente proteccionista que prevaleció en muchos países por mucho tiempo, tanto como al carácter perecedero de sus productos. Esto último llevaba a priorizar una menor distancia entre los centros de producción y consumo, lo que, en tiempo pasado, inducía a un tamaño de planta [de procesamiento] acotado. En lo que hace a productos, la industria siempre se caracterizó por la

<sup>196</sup> Si el precio pagado es correcto o no [i.e.: si existe abuso por parte de los industriales], escapa al análisis que aquí se realiza. En todo caso, este debería ser analizado desde la óptica de la defensa de la competencia, pudiendo consultarse el trabajo de UADE (2004) para el caso de Argentina o bien el realizado para el mercado brasileño por M. Costa Martins (2004). Al momento actual, la discusión se centra en si el valor fijo por el gobierno (\$ 1,10 por litro) resulta rentable para los productores y aceptado por las usinas (La Nación, “Sin Acuerdo entre los tamberos y las usinas”, 13 de Enero de 2010).

<sup>197</sup> Esta dualidad es observable, por caso, en la relación entre ASCOOPER y sus asociados / proveedores.

<sup>198</sup> Esto es, existía un precio base de invierno y otro precio de excedente, más bajo, asociado a la producción estival. Los precios finales al productor partían de estos últimos, a lo que se le adicionaba una serie de bonificaciones introducidas para garantizar el control sanitario y condiciones de higiene. Con el tiempo, el diferencial por calidad devino más importante.

<sup>199</sup> Regionalmente, la entrada en vigencia del MERCOSUR generó, en principio, una ampliación de mercado para los países miembros, al tiempo que se fijaba un arancel externo se eliminaban las barreras no arancelarias y se tendía a armonizar las normas técnicas. Así, desde una perspectiva comercial, los lácteos provenientes del MERCOSUR se hallaban en ventaja frente a los que llegaban del resto del mundo.



presencia de una oferta muy amplia (leches, yogures, quesos, manteca, etc.), así como la posibilidad de diferenciar productos (marcas). Lo perecedero del producto siempre demandó de un aceitado sistema de transporte y logística. Pero la tecnología vino a cambiar todo. En los últimos años se producen importantes avances en materia de genética animal y manejo de suelos (rotación de cultivos) no solo permitieron aumentar la productividad y mejorar la calidad del producto, pero también reducir la estacionalidad en la producción. A lo anterior podría sumarse los avances en materia de logística y transporte, en especial, en el manejo de la cadena de frío. Pero, sin duda, lo que revolucionó el mercado fue el *packaging*. Con la introducción del *tetra pack*, se pudo incrementar el período de espera (postergar el consumo) y ampliar el ámbito de distribución. Como consecuencia de lo anterior, y dada la fuertes inversiones que conllevaba el adaptarse a los cambios, comienza un fuerte proceso de concentración. La llegada de nuevas empresas amplía la oferta de productos al tiempo que comienza una fuerte segmentación en los mercados.

Los últimos años también fueron testigos de una serie de cambios institucionales que también incidirá en la organización y la estructura de la cadena. Históricamente, el mercado lácteo se encontraba fuertemente regulado. La entrada a terceros mercados, sea de productos o de inversiones, se hallaba fuertemente restringida. Existía una profusión de medidas restrictivas en los mercados de destino (cuotas, aranceles, subsidios o bien por la mera imposibilidad de competir con un monopolio). Todo ello reforzaba el carácter local de la industria. En el caso de EEUU, la regulación se daba por intermedio de las *Milk Marketing Orders*, la cual garantiza un precio a los productores, al tiempo que impone barreras a la importación para la leche y sus derivados (Chadad, 2006). Pero, por otro lado, los consumos habían llegado a un techo en el mundo desarrollado, al tiempo que avanza el consumo entre los emergentes. Esta confrontación entre un grupo que evidenciaba demanda “satisfecha” y otro donde existían amplias capas de población con demandas “insatisfechas” y con ingresos en alza, puso en alerta a la industria. Además, y pese a confrontar una demanda estabilizada, los subsidios seguían su marcha. El exceso en capacidad instalada inducida por éstos último llevó a las empresas del sector a buscar nuevas alternativas para sus productos<sup>200</sup>. La apertura y desregulación que se pregona en los mercados emergentes eran como “música para sus oídos”, dado la expectativa de crecimiento en los consumos que muestran todos ellos. En dicho momento, el mensaje era que la oleada desreguladora llegaría a todos los mercados. Sin embargo, las respuestas no fueron tan lineales como pregonadas. En muchos países desarrollados, la desregulación no llegó a implementarse (Jachnik, 2006).<sup>201</sup> En definitiva, la liberalización irrestricta se muestra contraria al crecimiento y supervivencia del sector, la industria necesita de algún tipo de intervención pública que asegure su funcionamiento.

---

<sup>200</sup> El otorgamiento de subsidios resulta una práctica extendida entre los países desarrollados. Así, por caso la UE, históricamente subsidió la leche en polvo así como la manteca. Otra forma de subsidiar a sus productores se daba a partir de garantizar su participación [e impedir la entrada de foráneos] en los programas de merienda escolar, práctica que también resulta habitual de observar en EEUU ó Japón. En el caso de Australia y Nueva Zelanda, la práctica más extendida pasa por subsidiar la compra de insumos (Camargo Barros et. al., 2004).

<sup>201</sup> Este resulta el caso de EEUU y Canadá, donde prevalece un esquema “altamente estructurado o regulado”. En estos países, el sistema regulatorio incluye distintas medidas, incluyendo intervención en la fijación de precios y cuotas de producción. Mismo los casos de Australia y Nueva Zelanda, que muchos asocian con una “exitosa liberalización”, en realidad muestran tonos grises. Particularmente, a partir de exceptuar a las cooperativas de las reglamentaciones y leyes en materia de defensa de la competencia (Jachnik, 2006).

### Frutas y Hortalizas

En cadena ha sido una de las que más ha crecido en los últimos 20 años, mucho en ello lo debe a los avances tecnológicos, tanto en procesos como en técnicas de organización, que hicieron posible garantizar la calidad del producto a lo largo de la cadena<sup>202</sup>. La transformación más importante es la desestacionalización en el consumo de frutas y hortalizas. Por el lado de la demanda también han ocurrido cambios fundamentales. En particular, el renovado interés que muestran amplias capas de la población por una mejor calidad de vida y una alimentación más saludable. Todo lo anterior habla de la importancia de los supermercados, y del rol que juegan como coordinadores de las cadenas de valor aquí introducida. Otro aspecto característico de esta cadena es la gran absorción de mano de obra temporaria o migratoria, lo cual obedece a la escasa tecnificación en recolección que presentan la mayoría de estos cultivos vis a vis aquellos más tradicionales. Bajo determinadas circunstancias, esto puede implicar condiciones laborales precarias, lo cual puede generar importantes tensiones a lo largo de la cadena. A nivel de instituciones y comercio, este fue uno de los pocos sectores que fueron beneficiados por la Ronda Uruguay, al ser uno de los pocos [en materia agrícola] donde se abrió el comercio a sus productos.

Sin duda, la rapidez con que ha crecido el mercado en los últimos años (unos US\$ 1.000 millones anuales, y un volumen de ventas que superó los US\$ 50 mil millones en el año 2005), no hace más que atraer nuevos entrantes (Governo do Brasil, 2007c). A continuación se introducen las principales cadenas con presencia en la región.

- Argentina: Limones, Manzanas y Peras

Argentina tiene una cultura frutícola muy antigua y bastante expandida, lo cual vuelve difícil la elección de una cadena para su análisis. Por ello se eligieron 3 frutas, en las cuales los productos argentinos conquistan al mundo: limones en Tucumán y el histórico cluster frutícola del Valle del Río Negro<sup>203</sup>, originalmente dedicado a la producción de manzanas, al que recientemente adicionó las peras. La diferencia no solo es en términos geográficos, sino que implica dos tipos diferenciados de frutas, siendo la primera de la familia de los cítricos. Otra diferenciación que podría enumerarse se asocia con la preeminencia del mercado interno o externo, lo cual varía según tipo de cultivo. Así, mientras la manzana destina una parte importante al mercado interno, en el caso de las peras la mayoría de la producción se destina al mercado externo.

---

<sup>202</sup> En particular, la evolución tecnológica en las tareas de empaquetado así como en la cadena de frío

<sup>203</sup> El Alto Valle del Río Negro comprende involucra unas 135.000 hectáreas. La colonización del valle se asocia con la construcción del primer canal de riego y la fundación de la Colonia Agrícola General Roca, hechos acontecidos a mediados de 1880. Sin embargo, las principales obras de regadío se realizaron a partir de 1910. Pero, habrá que esperar otras 2 décadas para que se consolide la fruticultura en la región (C. Scaletta "Tensiones de la globalización en los circuitos agroindustriales: el caso de la producción frutícola del Alto Valle del Río Negro", 2009 — FRUTICULTURASUR).

Las principales variedades de peras cultivadas en el Hemisferio Sur (HS) son 4, siendo Williams la más extendida en la Argentina<sup>204</sup>. En lo que hace a manzanas, se observan hasta 7 variedades, 2 de las cuales se cosechan en Argentina (Red Delicious y Gala)<sup>205</sup>.

Tabla 14: Manzanas y Peras — Stock, Producción y Exportaciones

Concepto	Región	Manzanas		Peras	
		Q (Toneladas)	Variación (2009/2008)	Q (Toneladas)	Variación (2009/2008)
Stock en el Hemisferio Norte	UE	825.447	45,0%	48.464	(13%,0)
	EEUU	676.821	43,0%	32.094	(2,8%)
Otorgamiento de Licencias	UE	233.684	(5,0%)		
Exportaciones del Hemisferio Sur	UE	304.000	(36,0%)	278.000	9,0%
	EEUU	37.000	(27,0%)	410.000	(10,0%)
Exportaciones de Argentina	UE	63.215	(25,0%)	162.034	(0,2%)
	EEUU	1.629	(28,0%)	42.725	(5,0%)
	Total	165.772	(5%,0)	396.045	3,2%

Fuente: En base a datos WAPA (Stock HN), SHAFE (Exportaciones HS), SAGPYA - MECON (Exportaciones ARG)

Considerando los principales productores de pera del HS, Argentina encabezó en 2009 el ranking con una producción de 770 mil toneladas<sup>206</sup>. Luego aparece Sudáfrica (330 mil/Ton) y seguidamente Chile (182 mil/Ton). Argentina También encabeza las exportaciones del HS, con 392 mil toneladas vendidas en 2009. A continuación viene Sudáfrica (177 mil/Ton) y Chile (127 mil/Ton). Entre los principales mercados de Argentina se encuentra Brasil, donde la producción local no muestra cantidad ni tampoco la requerida calidad<sup>207</sup>. En manzanas, Chile resulta el principal productor, con 1.61 millones. Seguidamente aparecen Brasil (1,05 Mill/Ton), Argentina (933 mil/Ton) y Sudáfrica (747 mil/Ton). Chile también encabeza las ventas del HS, con un total de 670 mil toneladas vendidas en 2009 de exportaciones. En segundo lugar aparece Sudáfrica (331 mil/Ton) para luego venir Nueva Zelanda (259 mil/Ton). A nivel empresarial se destacan: Expofrut Argentina — Moño Azul / UNIVEG<sup>208</sup>, Patagonia Fruit Trade SA, PAI SA, EcoFruit, Salentien Fruit, Montever SA, Tres Ases SA, Kleppe, Mc Donald SA Standard Fruit / Dole, Vía Frutta.

<sup>204</sup> Dichas variedades son: Williams, Pachham, Beurre Bosc y Forelle.

<sup>205</sup> Las restantes son: Braeburn, Cripps Pink, Fuji, Golden D. y Granny Smith

<sup>206</sup> Es importante consignar que dicho año Argentina evidenció una “súper cosecha”, algo muy difícil de repetir todos los años. Distinta es la situación para el corriente año. Según proyecciones de WAPA, la producción caería en un 19%, mientras que las exportaciones lo harían en un 15% (C. Scaletta “Dramática caída en Williams” FRUTICULTURASUR)

<sup>207</sup> Aunque Brasil esta trabajando mucho con la variedad Rocha, oriunda de Portugal, con buen aspecto y de muy buena conservación (D. Pérsico “Samba para las peras, bossa para las manzanas” -

<sup>208</sup> En sus inicios, esta empresa perteneció a empresarios locales quienes, en la década del 80 se asocian con la Alemana ROWE en búsqueda de tecnología y apertura de mercado. Con posterioridad, la firma inicia una alianza estratégica con el Grupo BOCCHI Internacional, una de las empresas más importantes en lo que hace a la comercialización y distribución de frutas y hortalizas en Europa. A los pocos años, BOCCHI compra la mayoría accionaria y la empresa deja de ser local. Finalmente, en 2006 BOCCHI se fusiona con UNIVEG, consolidándose una nueva empresa con presencia en 4 continentes. En la Argentina, la compañías cuenta con 20.000 hectáreas de su propiedad, además de 450 proveedores estratégicos. También posee 16 establecimientos industriales, principalmente utilizadas para empaque y frío (más información en <http://www.expofrut.com.ar/> y <http://www.univeg.com/en>)

La cadena involucra al productor, empacadores, frigoríficos - proveedores de frío y a los agentes comerciales. Históricamente el primer segmento (producción) presentaba una estructura muy atomizada, con preeminencia de pequeños y medianos chacareros. Fruto del avance tecnológico y las sucesivas crisis, lo anterior fue mutando hacia una mayor concentración de la oferta. De ello surgen los fruticultores quienes, a diferencia del chacarero, poseen mayor capacidad financiera y, por ende, puede asegurar plantaciones con la más alta tecnología y producir frutas de calidad (Steimbregger & Alvaro, 2008). Así se terminó perfilando una estructura dual, donde los chacareros coexisten con fruticultores — empresarios integrados verticalmente. Pero también existen algunos casos de comercializadoras que delegan en el chacarero la provisión (parcial o total) de la fruta<sup>209</sup>. Otras veces la empresa que se encarga del empaquetado asume también la comercialización de la fruta o la misma ocurre de manera inversa. Lo anterior involucra al frigorífico, segmento clave en la cadena dado el carácter perecedero que muestra la fruta. Ello porque permite demorar la decisión de venta, por ejemplo, en espera de un mejor precio<sup>210</sup>. En ciertos casos, la cadena de valor involucra una etapa de industrialización, asociada con la elaboración de jugos y otros derivados — sidra en el caso de la manzana.

En la última década se avanzó tanto en integrar la cadena como con el vínculo contractual. Esto surge del interés de las grandes empresas por garantizarse un mínimo de producción, la que hará de testigo al tiempo que le permite mayor poder de negociación al momento de definir el contrato (Steimbregger & Alvaro, 2008). Bajo el esquema contractual, la empresa le brinda apoyo económico, asesoramiento técnico e insumos al chacarero.

Un aspecto distinto en la región del Valle es la interés, por parte del gobierno, en instituir el esquema contractual. Así surgido fruto de una ley introducida por el gobierno de la Provincia de Río Negro a fin de mediar entre las partes (Decreto-Ley de Transparencia Frutícola), aunque la misma no es obligatoria sino de cumplimiento voluntario aunque la ley prevé una serie de beneficios para aquellos que cumplen con el esquema. Pese a todo, el nivel de adhesión que ha mostrado el esquema resultó muy bajo y, más aún, muchos de los que si adhieren no terminan respetando el precio mínimo (A. Hoppner, “Un negocio cada vez menos transparente”)<sup>211</sup>, aunque esto resultaba esperable dado lo finalmente sancionado (Rofman, s/d)<sup>212</sup> y el escaso interés que muestran la CAFI — principalmente, por su resistencia a la fijación de un precio mínimo. Con posterioridad el gobierno provincial llamo al diálogo a las partes, de la cual no solo analizaría precios y costos sino también introduciría aspectos

<sup>209</sup> Durante la década del 70 se produce un importante proceso de integración vertical, coordinado por la comercialización. Estos se lanzaron a producir ante la caída en la calidad de las frutas que les estaban siendo entregadas, en un momento que surgían nuevos competidores en el mercado (Chile y Sudáfrica). Sin embargo, las ventajas pronto se mostraron endeble, fundamentalmente por el fuerte peso que tiene la mano de obra en esta cadena, y la imposibilidad de organizar las tareas de manera eficiente (Rofman, s/d). Todo ello impulsó el desarrollo del esquema contractual.

<sup>210</sup> La llegada del frigorífico se produjo hacia fines de los 40s, aunque su auge recién llegará en los 70s. La capacidad de enfriamiento alcanza las 37,3 millones de cajas, 10,2 de las cuales pueden enfriarse en cámaras con sistema de atmósfera controlada que garantiza mayor tiempo de conservación.

<sup>211</sup> La nota referencia al “Informe Final Cuantitativo de la Ley de Transparencia Frutícola para la Temporada 2008-09” en el que consta que, de los 2.305 agentes registrados, solo se presentaron para cumplir con la normativa 1.297 razones sociales involucrando a empresas y productores, o sea, el 56% de los agentes. Pero de este total, solo 406 “contratos” respetaron el precio mínimo, lo cual implica que sólo 18% del total de agentes están en regla. Lo interesante, y a la vez lamentable, es comparar estos valores con los obtenidos el año anterior: contratos en regla 1172.

<sup>212</sup> Este autor destaca el carácter histórico de la citada reglamentación, aunque la misma esta plagada de defectos. Así, se establecía que los contratos de compra-venta entre productores y empacadores debían registrarse ante el organismo público creado a dicho fin. Sin embargo, nada garantizaba que las condiciones que enfrentaban los productores irían a mejorar, ni que las empacadoras comprometiesen algún precio (Rofman, s/d)

cualitativos en la discusión<sup>213</sup>. En términos generales, la cadena de fruticultura del Valle presenta distintas modalidades contractuales (M. Eberhardt, “Modalidades de comercialización y sus problemas”). La entrega de la fruta en consignación resulta un primer tipo de arreglo entre las partes, aunque decididamente favorable al consignatario<sup>214</sup>. Un segundo tipo de contrato es aquel donde el comprador (empaquetadora o comercializadora) garantiza un precio al productor, pudiendo el mismo incluir alguna cláusula adicional respecto al tipo de fruta a comprar<sup>215</sup> la cual, básicamente, termina por ajustar el precio final según el porcentaje de descarte que presenta el lote entregado por el chacarero. Obviamente, la determinación del porcentaje de descarte es uno de los principales focos de tensión entre las partes, principalmente, por lo arbitrario que termina siendo la determinación de la calidad de las frutas<sup>216</sup>. Una variante del anterior implica el reconocimiento de un precio mínimo, el cual puede variar posteriormente en función de una serie de parámetros (mercado de destino, momento de la venta y precios de mercado al momento de la venta). Aunque interesante el esquema presenta problemas de información asimétrica, lo cual lo vuelve desventajoso para el productor. Finalmente esta el contrato a “precio abierto”, la modalidad más utilizada en el Valle. Lamentablemente este esquema muestra tantos o más desventajas que los anteriores. En particular, los productores desconocen los parámetros que intervienen en la fijación del precio<sup>217</sup>. Cabe destacar que, pese a la importancia que deberían adquirir factores ligados a la calidad al momento de fijar el precio, esta variable no resulta considerada en la fórmula contractual<sup>218</sup>. También debe resaltarse el escaso interés que mostraron las grandes compañías del sector al esquema. alguna de las alternativas que podrían adoptar los productores para avanzar en la cadena de valor pueden ser la venta a la industria (producción de jugos u otros productos), la producción orgánica o la venta gourmet<sup>219</sup>. Pero, la situación también sería otra, si los chacareros tuvieran acceso a la cadena de frío y/o tuvieran el capital para procesar (empacar) la fruta. Ambas alternativas les permitiría

<sup>213</sup> La Mesa de Contractualización Frutícola, en la que participan representantes de la PFFRyN, del CAFI y CINEX y del gobierno provincial (ejecutivo y legislativo), surgió por ley provincial (Ley 3993/05), la que fija que el precio a determinar será conforme a variedad, calidad y calibre y/o por kilogramo de la fruta pepita.

<sup>214</sup> Esto porque el productor pierde el manejo sobre la fruta desde el momento en que la misma sale de la chacra. Resulta interesante destacar que esta modalidad ya había sido adoptada por la británica Ferrocarril Sud y su controlada Compañía Tierras del Sud, que a principios del siglo xx se interesaron por la actividad. Para dicho fin crearon la Argentine Fruit Distribution (AFD), que integraba la cadena de valor casi totalmente (empaque, transporte y comercialización), proveyéndose de la fruta vía el chacarero. Pero, en lugar de comprar, esta empresa tomaba en consignación la producción hasta el momento de su venta (Scaletta, 2006; Steimbregger & Alvaro, 2008).

<sup>215</sup> Tres son las variantes que pueden presentarse. Una primera, denominada con descarte, implica que el emparador se queda con la fruta de descarte (sin pagar o pagando un porcentaje). Otro tipo de variante es la de compra “al barrer” o a “tranquera cerrada”, por la cual la compra se hace en la chacra, esto es, sin clasificar. Finalmente, una tercer variante, denominada “a clasificar”, en la cual la fruta finalmente comprada surge de un proceso de selección.

<sup>216</sup> Debe destacarse la coexistencia de 2 tipos de descarte (en monte y en planta), donde el chacarero presencia el primero, pero no en el segundo. Ello incrementa la discrecionalidad del sistema y otorga todo el poder al emparador. La problemática es analizada en Steimbregger y Alvaro (2008), quienes destacan que en el año 2005 los empaadores devolvieron ¾ de las frutas recibidas, actitud denunciado por los productores como abusiva. Además, es preciso recordar el bajo nivel de contratación en el marco de la citada ley, lo cual implica un mayor debilitamiento de los chacareros.

<sup>217</sup> En particular no se encuentra bien definido el objeto del contrato (que tipo de fruta se compra o se esta vendiendo), ni esta especificado el destino que tendrán las frutas al momento de ser compradas. Dado que ambos aspectos resultan relevantes a la hora de fijar el precio, la falta de información que tiene el productor de ellos le juega en su contra.

<sup>218</sup> Al momento de fijar el valor contractual, el Estado lleva adelante un pormenorizado análisis de costos, con tal detalle de análisis que intenta reflejar todos los insumos y tareas que intervienen en el proceso. En definitiva, actúa como si pudiera acceder a toda la información.

<sup>219</sup> Un caso puede ser la comercialización de la fruta en empaques de tipo artesanal (G. Liss “Alternativas de Negocios para Pequeños y Medianos Productores: ¿Por qué desarrollar empaques artesanales?).

disminuir su grado de dependencia frente a las empresas. Lamentablemente, el bajo grado de asociatividad y la nula presencia del Estado impiden este tipo de *upgrading*.

En lo que hace al comercio internacional y sus instituciones, el sector se enfrenta tanto a barreras arancelarias como para-arancelarias. Entre las primeras, en párrafos precedentes se mencionaba de la existencia de un sistema de cuotas para entrar con manzanas en la UE. En referencia a las barreras para-arancelarias, existe una creciente preocupación por parte de los productores locales respecto a las, cada vez más exigentes, reglas impuestas por la UE, y también Rusia, respecto a la presencia de residuos de pesticidas en los productos embarcados [Normas LMR]<sup>220</sup>.

- Brasil: Mangos, Manzanas, Melones, Naranjas y Papaya

En los últimos años se evidencia un crecimiento, que podría calificar de notable, en lo que hace al cultivo de frutas frescas, incluidas aquellas calificadas como no tradicionales. Dicho crecimiento, sin embargo, se inclinó más hacia aquellos que decidieron producir para exportar. Así, en 2007 se contaban más de 30 grandes polos de frutas esparcidos por todo el Brasil (Governo do Brasil, 2007c).

Existe diversidad en las áreas así como en variedades. En mango se observan dos grandes polos de producción: el estado de Sao Paulo (Monte Alto y Taquaritinga) y en el Estado de Bahia - Vale do Rio São Francisco (Petrolina — Juazeiro), aunque también podría nombrarse a Pernambuco<sup>221</sup>. Mucho del crecimiento experimentado en este cultivo obedece al logro de avances en floración<sup>222</sup> como a la expansión del sistema de irrigación. La variedad más extendida es la Tommy Atkins, la cual obtiene mayor aprobación entre los consumidores y sus ventajas en el transporte<sup>223</sup>. La producción de melón se centra en los estados de Ceará (Quixeré), Rio Grande do Norte (Mozoro)<sup>224</sup> y Bahia (Juazeiro). El melón amarillo resulta la principal variedad producida y exportada, lo cual obedece a las ventajas que muestra en materia de transporte (mayor resistencia). Respecto a la papaya, los principales zonas de cultivo se ubican en los estados de Bahia (municipio de Prado) y de Espírito Santo (municipio de Pinheiros). La ventaja del Brasil se asocia con la posibilidad de ofrecer este producto a lo largo del año. En lo que hace a sus variedades, la denominada Havei es la más aceptada por los mercados externos, mientras que la conocida bajo el nombre de Formosa tiende a abastecer al mercado interno. La irrupción del cultivo de manzanas, en 1965, tiene su origen en un proyecto del gobierno destinado a sustituir importaciones (Governo do Brasil, 2007c). Actualmente, Brasil no solo se autoabastece sino

<sup>220</sup> Este temor es reconocido por Jorge Torranzo de Expofruit, una de las principales empresas del sector.

<sup>221</sup> Si se considera la región nordeste, la misma responde por el 70% de la producción. Esta amplia región incluye 9 estados (Bahia, Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Sergipe, Piauí, Alagoas y Maranhão).

<sup>222</sup> Este avance tecnológico ha sido desarrollado por EMPRABA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), permite regular el crecimiento de vegetativo de la planta independientemente de las condiciones del suelo. Con este desarrollo es posible cosechar todo el año, y no solo de noviembre a enero que es la temporada normal de floración y cosecha.

<sup>223</sup> Otro tipo de mango es el Haden, el cual ocupa un 10% de las plantaciones. Debe mencionarse que alrededor del 80% de lo plantado responde a la variedad principal.

<sup>224</sup> La relevancia que ha adquirido la producción de frutas en esta región obedece a la propagación de la irrigación (Governo do Brasil, 2007c).

que se ha convertido en un importante jugador en los mercados internacionales, con proyecciones que implican que sus ventas al exterior pronto podría superar a las originarias de Argentina<sup>225</sup>. Las principales regiones productoras son los Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul y Paraná, los cuales gozan de un clima templado que los hace aptos para el cultivo de esta fruta.

Tabla 15: Frutas del Brasil, principales indicadores (datos al año 2005)

Fruta	Exportaciones FOB (U\$ millones)	Área plantada (HAs)	Q producida (miles de toneladas)	Productividad (T./Ha)	Valor de producción (\$R miles)
Manzana	45,814	35,493	851	23,97	505,830
Melón	91,479	14,108	294	20,84	199,045
Papaya	30,638	33,210	1,574	47,39	763,140
Mango	72,508	71,343	1,002	14,04	428,811

Fuente: En base a datos Governo do Brasil (2007c)

Al cuadro anterior cabría adicionar al naranjo, cultivo donde Brasil muestra una amplia trayectoria en la economía del país (Marzabal Neves et.al, 2001; Rodriguez et.al., s/d)<sup>226</sup>. La principal variedad cultivada es la *Baiana* o *laranja Bahia*, con un área cultivada llegaría a las 850 mil hectáreas en la zafra 2010/11, y un total de 217 millones de arbustos (Food News, “Brazil’s orange crop forecast to be bigger and with higher yield” 8 January, 2010)<sup>227</sup>. Con más del 70% de la producción, el Estado de Sao Paulo surge como la principal zona de cultivo, seguida por los estados vecinos de Paraná y Minas Gerais. También São Paulo es el Estado donde residen las principales firmas procesadoras y exportadoras de cítricos. En fin, para destacar aún más la importancia del Brasil en este mercado podría decirse que cerca del 50% del jugo de naranja consumido en el mundo es Brasileño (Figueiredo Neto et.al., s/d).

Adentrándose en la comercialización de los distintos cultivos, el Brasil califica como tercer exportador mundial de melones desde 2005, por detrás de España y Costa Rica<sup>228</sup>. Al año 2005, Holanda y Gran Bretaña fueron sus principales mercados de exportación, mientras que las ventas a EEUU (primer importador mundial) resultaron mínimas<sup>229</sup>. Un puesto más expectante

<sup>225</sup> El programa de sustitución se lanzó en los 60s, cuando el Ministerio de Planificación solicitó la asistencia técnica a EEUU y Francia, a fin de desarrollar la fruticultura local. Posteriormente el gobierno de Santa Catarina decidió lanzar el “Proyecto de Fruticultura de Clima Templado”. Respecto a la variedad plantada, la introducción de la variedades Gala y Fuji recién llegará a mediados de los 70s. Durante 2009 Brasil exportó unas 98 mil toneladas, esperándose para este año ventas por 115 mil toneladas. Las exportaciones argentina, a todo esto, caerían por sobre lo exportado el año pasado y se exportarían unas 192 mil toneladas.

<sup>226</sup> La planta fue implantada en Brasil por los portugueses en la época del Imperio. Ahora bien, la agro-industria es más reciente pues data de fines del siglo xix, generando sus primeras exportaciones en 1920. Cabe destacar que el cultivo de naranjas ocupaba un rol secundario o complementario en las plantaciones de café, con su producción destinada para el consumo de los “fazendistas”. Recién en el siglo xx el cultivo de naranjas fue considerada como una opción agrícola por sus propios medios. Así, hacia fines de la década del 30 las exportaciones de naranja se encontrarán entre los 10 principales productos de exportación (Rodriguez, et. al)

<sup>227</sup> Los datos corresponden a proyecciones de la Instituto de Economía Agrícola de la *Agência Paulista de Tecnologia do Agronegócios* (APTA). También se estima un aumento en el nivel de productividad (2 cajas de cítricos por árbol) respecto a lo observado el año anterior.

<sup>228</sup> Dicho año España sumo ventas por U\$ 260 millones, más que el doble de su seguidor, Costa Rica (U\$ 121 millones). Las exportaciones de Brasil, por su parte, alcanzaron los U\$ 112 millones. Otros productores latinoamericanos de melones con importantes niveles de exportaciones son: Guatemala (4to lugar con U\$ 81,9 millones), México (5to lugar con 81,5) y Honduras (10mo lugar con U\$ 44, 0 millones).

<sup>229</sup> Este mercado se encuentra abastecido, tanto por la producción interna como por importaciones de Centroamérica (Costa Rica y Guatemala).

ocupa el Brasil en el mercado mundial de mango, siendo el 2do exportador en el mundo detrás de México<sup>230</sup>, y demostrando el notable impulso que mostró la producción en este país<sup>231</sup>. En lo que respecta a la papaya, aquí también Brasil mantiene el segundo puesto, nuevamente detrás de México<sup>232</sup>. Sus principales mercados son Holanda, EEUU<sup>233</sup> y otros países de la UE. También se puede mencionar el caso de manzanas, la situación es otra. Aunque Brasil no califica entre los exportadores principales, recientemente ha comenzado a vender en los mercados internacionales<sup>234</sup>. Hasta aquí, las frutas descriptas se comercializan en fresco, la situación es otra en lo que hace a naranjas. Lo exportable aquí no es el fruto fresco sino el jugo concentrado, generando importantes ingresos para la región<sup>235</sup>. Se producen jugos concentrados y otros productos (harina con base a pulpa cítrica y aceite en base a naranja). Actualmente Brasil reporta como líder en el mercado mundial de cítricos, dominando el comercio de jugo de naranja concentrado y congelado (SLCC), mercado donde detenta una participación del 80%. Las ventas superaron los U\$ 1.600 millones en 2009 y se proyectan mayores ingresos para 2010<sup>236</sup>. Otros productores son EEUU, México, España y China. En el caso norteamericano, el nivel de producción es similar al brasileño pero, a diferencia de Brasil, su gran mayoría es consumido internamente<sup>237</sup>. Así, el sector citrícola bien podría calificarse como uno de los más globalizados del agronegocio brasileño (Marino, et. al., 2003).

En la etapa de distribución y marketing, los principales jugadores difieren según el tipo de fruto. Así, mientras en el primer grupo uno puede esperar un fuerte rol de los supermercados, distinta es la situación de la naranja. En este último, las grandes empresas de bebidas (tales como MinuteMaid de Coca Cola ó Tropicana de PepsiCo) resultan los principales clientes de las firmas procesadoras de jugo. A este lote podría adicionarse empresas productoras de bebidas de tamaño más pequeño, así como empresas de lácteos que mezclan jugos para sus productos.

---

<sup>230</sup> Los datos para el año 2005 mostraban a México con exportaciones llegando a U\$ 142 millones, mientras las ventas del Brasil ascendían a U\$ 117 millones. Entre los 10 primeros, también se ubicaban los siguientes países de la región: Perú (6to lugar con U\$ 63.7 millones) y Ecuador (9no lugar con U\$ 23,4 millones). Tal como se observa en el caso de melones, EEUU es el primer importador de mango, siendo México su principal abastecedor. La preeminencia de este último, y la escasa penetración de las ventas brasileiras en el mercado estadounidense pueden vincularse con las ventajas que mantiene México para colocar su producción dada su pertenencia al NAFTA.

<sup>231</sup> Ello surge al observarse que, en 2001, los ingresos por exportaciones totalizaban U\$ 86,5 millones. De cualquier manera, el aumento resulta generalizado. Mientras en 2001 el mercado generaba ingresos por U\$ 527 millones cuatro años más tarde los ingresos por exportaciones superaban los U\$ 800 millones.

<sup>232</sup> En este caso, México exporta por un valor de U\$ 61,7 millones, mientras las exportaciones de Brasil ascendían a 55,3 millones. Entre los 10 primeros también se ubican Belice (3er lugar con U\$ 18,7 milones) y Ecuador (10mo lugar con U\$ 2,7 millones)

<sup>233</sup> Pese a que la papaya mexicana entra libre de aranceles, además de poseer ventajas de localización.

<sup>234</sup> Chile y Argentina si participan en el lote de los principales países exportadores, en 2005 ocupaban el 4to y 10mo puesto, con U\$ 392 y U\$ 142 millones respectivamente. Cabe consignar el principal exportador mundial es EEUU (U\$ 460 millones). En el caso de Brasil, sus exportaciones para ese mismo año alcanzaron los U\$ 44 millones, aunque la tasa crecimiento de esta han sido muy significativas.

<sup>235</sup> Es cierto que, promovida la industrialización, la fruta obtenida no reúne los (exigentes) requisitos que debería acompañar a la naranjas si se la quisiera exportar fresca (Marzabel Neves et. al)

<sup>236</sup> Ver artículos de O Globo ("Exportação de suco de laranja do Brasil pode voltar a patamar de 2008") de el citado de Food News ("Brazil's orange crop forecast to be bigger and with higher yield").

<sup>237</sup> Sin embargo, la posibilidad de mantener su nivel de producción ha estado en duda, ello por el efecto combinado por una serie problemas de carácter sanitario, climatológicos y de mercado inmobiliario (Rabobank, 2007).



Entre las principales empresas de la industria cítrica se puede mencionar a las siguientes: CUTRALE, CITROSUCO, CITROVITA y COINBRA/FRUTESP, las que concentran más del 90% de la producción y exportaciones. La primera es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Araraquara - SP, que califica como la mayor productora de jugo de naranjas del mundo. Su participación en el mercado llega al 36%. La segunda mantiene una participación del 30%. Esta es una empresa del grupo Fischer, la cual califica como una multinacional “genuinamente brasileña”, con plantas de producción en EEUU — además de las que posee en territorio brasileño<sup>238</sup>. VOTARITA es una empresa del grupo Votoratim, uno de los principales grupos económicos del Brasil, fuertemente internacionalizado<sup>239</sup>. La empresa inició un fuerte proceso de expansión en el año 2002 con la compra de establecimientos agrícolas, a fin de aumentar su capacidad de producción, proceso que también la llevó a comprar plantas industriales, tal como Sucorrico SA en 2005 <sup>240</sup>. De esta forma, mantiene una cuota del 12% del mercado. Finalmente, la última de las nombradas es la única empresa propiedad de una multinacional extranjera: la francesa Dreyfus, la cual también posee una participación del 12%. Un aspecto a destacar es el avance (o upgrading) hacia segmentos de transporte y comercialización, estrategia que fue seguida por las principales empresas del sector muchas de las cuales mantienen terminales portuarias propias en Europa (RABOBANK, 2007).

En cuanto al esquema organizacional, el segmento de naranjas presenta 3 alternativas: mercado spot, contratos o integración vertical. La primera alternativa solo atrae un porcentaje limitado de las operaciones. En lo que respecta a la integración, según datos al año 2007, solo el 20% de la producción de las grandes empresas respondía a cosecha propia. Así, la relación más difundida es el contractual, aunque no existe un único tipo de contrato, pudiendo bien fijarse un valor fijo por cajón de naranja o bien fijarse variable con precio final de acuerdo al valor del jugo (RABOBANK, 2007)<sup>241</sup>. Debe destacarse que actualmente existen unos 10.000 productores, número que involucra explotaciones de variados tamaños<sup>242</sup>.

Los ejemplos aquí descriptos muestran, nuevamente, la importancia de las instituciones y las políticas públicas, involucrando no solo al gobierno federal sino también a los diversos Estados. En Gomes (2006) se analiza dicho fenómeno, en particular, se consideran las experiencias en Santa Catarina (manzanas), Petrolina-Juazeiro / Bahia (mangos y uvas) y Rio Grande do Norte

<sup>238</sup> En total posee 4 fábricas para la producción de concentrados y otros productos derivados. En Brasil dos en el Estado de São Paulo (Matão, Limeira e Bebe-douro) y una en Santa Catarina (Videira). Su planta en Estados Unidos se halla situada en Florida (Lake Wales). Cabe destacar que su planta en Matão es la fábrica de jugo de naranja más grande del mundo (Más información [http://www.citrosuco.com.br/fischer/fischer/sites/fischer/portal\\_grupo/home/index.html](http://www.citrosuco.com.br/fischer/fischer/sites/fischer/portal_grupo/home/index.html))

<sup>239</sup> Además de sus activos en el segmento de agronegocios, este grupo mantiene negocios en sectores tan diversos como metales, siderurgia, cementos, energía, celulosa y papel, finanzas. En lo que hace a su nivel de internacionalización, empresas del grupo se hallan presentes en 16 países diferentes. Según la Fundación Dom Cabral, este grupo reporta como uno de los más globales del Brasil (más información <http://www.votorantim.com.br/es-ES/Paginas/Home.aspx>)

<sup>240</sup> Esta última tenía sus instalaciones en Araras — SP, la cual fue vendida a Citrovita por U\$ 70 millones. La operación le permitió a la adquirente convertirse en la tercer procesadora y exportadora de jugos de naranjas del país (Valor Econômico, SP, 27/01/2005 Agronegocios “Citrovita fica com Sucorrico por U\$ 70 millones”).

<sup>241</sup> Pese a todo, los contratos muestran limitaciones. Ello porque el precio finalmente pagado no refleja el nivel de eficiencia ni el esfuerzo tecnológico del productor. Si todos obtienen un mismo precio, se termina penalizando al más eficiente. Una alternativa sería considerar el volumen de jugo que presentan las naranjas entregadas.

<sup>242</sup> De todos modos el segmento pasó por un fuerte proceso de concentración, ya que en 1995 el número de establecimientos dedicados a la producción de cítricos llegaba a 23.000 (RABOBANK, 2007)

(melones), los que, en conjunto, explicaban más de la mitad de las exportaciones de frutas en la década del 90. En todos los casos, el proceso muestra sus comienzos en los años 70s-80s, con gran protagonismo de productores PYMES y con un importante soporte público. Esto se derrumba en los 90s y la industria comienza un proceso de concentración, evidente en la región de Petrolina-Juazeiro<sup>243</sup>.

El suceso logrado en, por ejemplo, la producción de manzanas no hubiera sido posible sin la intervención del sector público (Estado de Santa Catarina), que supo apoyar a los pequeños y medianos productores desde los inicios<sup>244</sup>. Lo mismo se observa en el Estado de Bahia (Petrolina-Juazeiro), donde la intervención de la Agencia de Desarrollo del Valle del Río San Francisco (CODEVASF) resultó decisiva en explicar el establecimiento de agricultores en la región<sup>245</sup>, aunque no así el boom de mangos y uvas<sup>246</sup>. A nivel de los cultivos, los productores de mango se encuentran agrupados en la *Associação de Pequenos Produtores Manga Brasil* (APMB), con unos 80 integrantes. Ahora bien, mientras los 2 casos previos mostraban al Estado alentando la aparición de productores / empresarios PYMES, el caso de Río Grande do Norte es exactamente el opuesto. Aquí el gobierno privilegió la entrada de grandes jugadores, induciendo así la concentración de tierras. Para ello intervinieron una serie de agencias públicas, tales como el Banco del Nordeste y el SUDENE, además de lanzar un programa de irrigación. Por otra parte, también debe destacarse la aparición de una serie de asociaciones, las cuales permitieron superar las desventajas asociadas con fallas de mercado tradicionales (por ejemplo, falta de información sobre cultivos) y aprovechar las ventajas que existen en el mercado pero resultan difícil de apropiar a nivel individual (por ejemplo, mejor aprovechamiento de oportunidades en mercados externos a partir de la asociatividad). Un ejemplo destacado es el que representa la (hoy extinta) cooperativa COTIA en Santa Catarina<sup>247</sup> o VALEXPORT<sup>248</sup> en Petrolina - Juazeiro. Finalmente, en el caso de la citricultura la historia es otra. A semejanza de lo ocurrido con el proyecto del cultivo de tomate en Petrolina-Juazeiro, el gobierno impulsó las plantaciones de naranjas y otros cítricos con el objetivo de avanzar en la industrialización y hoy Brasil califica como el principal productor de concentrados. Esto no implica desconocer los beneficios que implica la venta de productos frescos (alto precio unitario), sino que destaca la importancia de introducir diferentes alternativas y mercados, al tiempo que agrega valor. Un ejemplo en este sentido puede

---

<sup>243</sup> En este caso, el cambio en la estructura de producción siguió a una transformación productiva. Los productores originales se habían asentado en la región con el objetivo de producir tomates — lo cual explica el asentamiento de la industria. A mediados de los 80s esta industria colapsó, lo que llevó a que más del 70% de los agricultores abandonaran sus establecimientos. A posteriori, en la década del noventa, llegan a la zona un grupo “nuevo” de agricultores, mayor profesionalizados, y que pronto se embarcaron en un proceso de compras de tierras y fusiones de hacienda. Fueron estos empresarios los que se iniciaron con el cultivo de frutas frescas.

<sup>244</sup> Uno de los programas lanzados por el gobierno fue el “Programa de Fruticultura de Clima Temperado — PROFIT”, el cual realizó un mapeo de la región, para determinar las zonas que serían aptas para la producción. EPAGRI, la agencia a cargo del programa, también creó 2 agencias experimentales, una en Fraiburgo y otra en São Joaquim.

<sup>245</sup> La intervención de esta agencia en el impulso fue muy relevante: expropió tierras a fin de implementar un programa de irrigación, una vez puesta en valor las tierras, la agencia decidía cuales productores e industriales participarían en el proyecto. Además, a las empresas que se establecían les brindaba subsidios. Sin embargo, tal como se explica en nota previa, el programa terminó en fracaso.

<sup>246</sup> Pese a todo, la agencia tuvo un papel en la adopción de estos nuevos cultivos

<sup>247</sup> Esta cooperativa agrícola, surgida a instancias de un grupo de inmigrantes japoneses, llegó a ser una de las más grandes de América Latina, llegando a agrupar más de 21,000 miembros. COTIA proveía de asistencia técnica a sus asociados, al tiempo que comercializaba sus productos. En 1994 la cooperativa se disuelve, pasando, muchos de sus asociados, a formar parte de la Cooperativa Agrícola de São Joaquim (SANJO), la cual mantiene una participación importante en la producción de manzanas.

<sup>248</sup> Aunque esta asociación debe su creación a CODEVASF.

darse con la irrupción en el mercado interno de nuevos jugos (*blend*), de creciente aceptación entre los consumidores brasileños<sup>249</sup>. Cabe consignar que, a diferencia de lo observado con otros frutos, aquí se observa una menor ingerencia del Estado, lo cual es normal dado el tamaño de los principales jugadores. Esto no quita que no existan agencias para-gubernamentales trabajando en el sector, como podría ser el caso de Fundecitrus, un Fondo creado por el Estado de San Pablo para la Defensa de la Citricultura, de cuyo financiamiento participan los productores<sup>250</sup>.

En este caso también la presencia de barreras (arancelarias y para-arancelarias) juegan su papel. Según lo plantea el análisis del Brasil (Governo do Brasil, 2007c), la entrada de melones al mercado estadounidense libre de aranceles (bajo el sistema de preferencias generales) se produce de Diciembre a Marzo, el resto del año debe pagar una tasa del 31,5%. Amén de las tarifas, cada día cobran mayor importancia las barreras no tarifarias, desde control de precios a medidas de carácter técnico ó las reglamentaciones en materia fito-sanitaria. Un análisis similar podría realizarse para el caso de naranjas. En el caso que se exporte fresca, la UE impone un arancel diferenciado por estación — siendo mayor al momento de la zafra en Europa<sup>251</sup>. En lo que hace a las exportaciones SLCC, la entrada a los principales mercados se halla sujeta a fuertes barreras arancelarias, con tarifas ad valorem de hasta un 56% (Martins, et. al., 2003). A ello debe sumarse la desventaja comercial que enfrentan los productores brasileños frente a sus pares de México quienes, después del NAFTA, gozan de acceso preferencial al mercado estadounidense. En contraposición, el esquema de protección vigente en la UE pone su énfasis en las frutas frescas, siendo más benévolo con las exportaciones de concentrados — lo cual explica la importancia de este mercado para el SLCC brasileño. En definitiva, las restricciones impuestas al comercio impiden crecer a las empresas del sector y, muchas veces, avanzar en la cadena de valor.

#### - Perú: Espárragos

La cadena involucra 3 etapas. Una primera asociada con la producción agrícola, momento en que se seleccionan las variedades a plantar<sup>252</sup>. Luego, en la etapa de postcosecha, los espárragos destinados a la comercialización se limpian, cortan, clasifican y agrupan en racimos, los cuales serán empaquetados en cajas (5-12 kg) y pre-refrigerados y listos para ser transportados. Luego

<sup>249</sup> De acuerdo con Paulo Mozart, director de la Asociación Brasileña de Industria de Refrigerantes y Bebidas no Alcohólicas - ABIR, esta es una de las categorías que muestra mayor crecimiento en ventas en los supermercados (FoodNews “Brazilian fruit juice sector grows due to new products”, 8 January 2010).

<sup>250</sup> Dicho Fondo fue creado en 1977 y fue su primer objetivo el combatir el cáncer cítrico que afectaba a la producción de naranjas en el país. Cabe consignar que la labor de esta entidad en los últimos 10 años permitió desterrar esta enfermedad en el 99% de los árboles (<http://www.fundecitrus.com.br/Home/Default.aspx>).

<sup>251</sup> Este tipo de mecanismo tiene como objetivo regular el precio interno del producto, siendo un esquema aceptado bajo la OMC (Marino et.al., 2003).

<sup>252</sup> El espárrago puede presentarse bajo diversas modalidades, por ejemplo: blanco, verde o morado, en fresco o procesado (deshidratado, congelado o envasado al vacío). Este cultivo es fuente de Vitamina A (50UI) y Vitamina C (8mgr/100 grs), Calcio 35 mgrs y niacina 0,82 mgrs (Presentación Ing. J.M. Garcilazo Cornejo “El cultivo del espárrago en Perú”, consultor y catedrático Facultad de Agronomía UNSLG-ICA-Perú — disponible en Fresh Plaza, 2009). Los costos de irrigación son uno de los más importantes, tanto al momento de la inversión como durante la producción. En Díaz Ríos (2007) se introducen algunas estimaciones, que plantean un costo fijo cercano a los US\$ 7,000 y costos variables de US\$ 0,25/m<sup>3</sup>, los datos corresponden a desarrollos en la región de ICA.

vienen las tareas de logística y transporte, fundamentales para mantener la calidad del producto. Los espárragos son enviados por barco o avión, mayoritariamente este último<sup>253</sup>. Así, se llega a la última etapa, de comercialización y distribución.

El desarrollo de este cultivo se vincula a la búsqueda por diversificar la economía, en particular, en la estructura exportadora<sup>254</sup>. Así las cosas, en 1985 se produce un nuevo impulso al desarrollo del sector que llevará al Perú a convertirse en el primer exportador de espárragos del mundo. En el año 2008, Perú exportó espárragos por un total de 240,124 TM, lo cual generó ingresos por US\$ 451 millones<sup>255</sup>.

El centro de las actividades se concentra en los departamentos de ICA y La Libertad<sup>256</sup>. Mucho de los logros actuales como su nivel de expansión, se explican a partir de la generalización del sistema de riego — en especial, la entrada en funcionamiento del proyecto de irrigación del Chavimochic (Departamento La Libertad). En lo referente al tipo de cultivo, la mitad de la producción corresponde a la variedad verde (venta en fresco) y la otra mitad blanco, comercializado en conserva (O'Brien & Díaz Rodríguez, 2004). En el caso de ICA, pionero en el desarrollo del cultivo, la principal variedad cultivada es la UC-1547 FI, originaria de California — EEUU. Finalmente, considerando el periodo de cosecha, esta ocurre en la segunda mitad del año (Septiembre-Diciembre), lo cual lo posiona en los mercados desarrollados (oferta de contra-estación)<sup>257</sup>.

Perú califica como primer exportador de espárragos frescos, al tiempo que mantiene el segundo puesto en la venta de espárragos procesados. Los primeros se destinan mayoritariamente a los mercados de EEUU, mientras que los segundos cobran relevancia en la UE. Lo anterior también implica la presencia de dos tipos de empresas: aquellas orientadas al negocio de los espárragos frescos<sup>258</sup> y las otras que venden productos procesados<sup>259</sup>. Como un todo, la industria se muestra en constante evolución, observándose un crecimiento en calidad tanto como en niveles de productividad<sup>260</sup> (Ríos, 2006)<sup>261</sup>. A ello deberían

---

<sup>253</sup> Los costos de avión pueden llegar a representar hasta el 45% del total. Según un informe de la Asociación Frio Aéreo, el costo del transporte aéreo (Lima, Perú — Miami — EEUU) asciende a US\$ 1,14 por kilogramo, casi el 40% del costo total (US\$ 3,00 / kg). En dicho total, el espárrago representa US\$ 0,90, lo cual implica que el aéreo pesa más en el costo que el producto en sí.

<sup>254</sup> Las primeras experiencias con este cultivo se inician a principios de los años 50s. En dicho entonces, los espárragos eran comercializados como enlatados. A inicios de los años 70s la cadena entra en declinación, fruto de la reforma agraria implementada por el gobierno de Velasco Alvarado (1968-1975).

<sup>255</sup> Sobre dicho total US\$ 231 corresponden a productos frescos, US\$ 184 millones a conserva y US\$ 36 a congelados.

<sup>256</sup> También se observa actividad en los departamentos de Lima (Barranca) y Ancash (Casma) (Según datos Departamento de Estudios Económicos del Banco Scotiabank).

<sup>257</sup> En este sentido, la producción del Perú no compete con la de México ni con la de EEUU, más bien, se complementa. Por otra parte, el periodo en que oferta Perú (Abril-Mayo, Agosto-Septiembre) resultan los que evidencian mayor demanda y, por ende, mejores precios.

<sup>258</sup> Aunque parezca poco verosímil, algunas empresas han generado hasta más de 70 presentaciones diferentes para el espárrago en fresco. Obviamente esta mayor diferenciación de productos ha implicado un importante esfuerzo de innovación.

<sup>259</sup> Pero existen excepciones a dicho patrón, con empresas orientadas hacia ambos mercados.

<sup>260</sup> De hecho, Perú se ha convertido en el país con mayor eficiencia para la producción de espárragos. Así, mientras en 1992 11,000 hectáreas generaban 64,600 toneladas de espárragos, en 2005 la producción había llegado a 190,100 toneladas mientras que las hectáreas dedicadas al cultivo no superaron las 18,000. En otras palabras, en poco más de 10 años el sector logró duplicar la productividad por hectárea.

adicionarse las ventajas naturales (climatología) que presenta el Perú para el cultivo de espárragos, y las ventajas no naturales (instituciones) vinculadas con la pertenencia al ATPDEA<sup>262</sup> primero y con la firma del TLC con EEUU después.

Entre las principales compañías del sector se puede mencionar a Camposol SA<sup>263</sup>, AGROKASA / DROKASA<sup>264</sup> e Intradevco<sup>265</sup>, todas ellas iniciadas solo recientemente en el sector. A este lote de líderes podría agregárseles otras 10 empresas con importancia en el mercado exportador (Sociedad Agrícola Virú, Danper Trujillo, Trillium Agro del Perú SA; Complejo Beta, Agro Industrias Bakus SA, Agro Beta SA, IQF del Perú, Athos SA, Agrícola Chapi SA, Green Perú, Agroindustrias AIB), sumándose un total de más de 100 compañías que exportan sus productos al mundo (Díaz Ríos, 2007). Los espárragos son comercializados frescos, congelados o bien procesados.

En lo que hace a la relación entre productores y exportadoras, esta se halla reglada por contratos, cuyos términos varían según lo acordado por las partes involucradas, considerando aspectos de: calidad, volumen, duración (del contrato), esquema de fijación de precios (Díaz Ríos, 2007). Así pues, independientemente de la variedad, las partes, y principalmente las firmas exportadoras, prefieren un contrato al mercado. Ello porque el contrato les garantiza volumen, condiciones mínimas de calidad así como el cumplimiento de estándares. Sin embargo, y como puede observarse en otros cultivos, en algunos casos las compañías exportadoras también se integran hacia la etapa productiva. Para algunas el proceso de integración vertical es completo<sup>266</sup>, lo que les permite reducir costos de transacción al tiempo que ganan en economías de escala. En otros la integración solo es parcial, y complementan sus necesidades de embarque con producción de terceros. De alguna manera, su producción actúa como testigo (de calidad) y aseguramiento (de cantidades mínimas). En ciertos casos la relación entre productor y exportador se ve intermediada por un broker, quien también puede tener un rol de consejero técnico y supervisar la calidad del producto a comprar. Habiéndose hecho de volumen con calidad estándar, el broker puede negociar mejores precios con el exportador. Esto ha dado un lugar a estos actores, muchas veces actuando en representación de los productores.

A nivel institucional, las exportaciones de este cultivo no presentan mayores restricciones. Más aún, en comparación con la producción de China, los productos peruanos entran libres de imposición (Díaz Ríos, 2007). Dicho tratamiento obedece a la calificación de Perú como parte del Sistema General de Preferencias de la UE en 2005. Como se menciona en párrafos

---

<sup>261</sup> Sin embargo tal pronóstico no puede generalizarse (Scotiabank, Departamento de Estudios Económicos - Informe Espárragos). Con datos más recientes, el estudio citado demuestra que solo el 50% de las hectáreas cultivadas cuentan con certificación de calidad internacional en buenas prácticas agrícolas además de utilizar tecnología avanzada.

<sup>262</sup> Estas siglas denotan Andean Trade Preference and Drug Erradication Act, legislación lanzada por el gobierno estadounidense a los países andinos que decidieran erradicar el cultivo de drogas.

<sup>263</sup> Esta empresa ocupa el primer lugar en el ranking de exportaciones. La misma se inició en 1997, posee 4.900 hectáreas en el área de Chavimochic y otras 2900 en el Valle de Piura.

<sup>264</sup> Esta sociedad agrícola fue creada en 1994, forma parte de un grupo empresario con negocios en la industria farmacéutica y de bienes de consumo.

<sup>265</sup> Intradevco forma parte de un grupo peruano fundado en 1947, cuyas actividades se centran en la producción de bienes para limpieza y saneamiento.

<sup>266</sup> Varias serían las empresas que han adoptado este esquema. En Díaz Ríos (2007) se mencionan 3: AGROKASA, Camposol SA y Trillium Agro del Perú. El informe del Departamento de Economía del Scotiabank, por su parte, destaca que tal tipo de práctica explica el 50% del área sembrada.

anteriores, la entrada al mercado norteamericano se halla favorecida luego de la firma del TLC con dicho país<sup>267</sup>. A nivel local, las transformaciones ocurridas en el seno del Estado estuvieron orientadas a incrementar la productividad del sector. La institución del sistema nacional de sanidad agraria (SENASA)<sup>268</sup> así como la creación de la agencia de promoción de las exportaciones (PROMPEX), sin duda, se adscriben en esta dirección. Más generalmente, el gobierno ha venido introduciendo una serie de programas orientados a mejorar la competitividad de las firmas (principalmente, PYMES) y/o de regiones, así como prosiguió con sus esfuerzos para mejorar la infraestructura, y así reducir costos.

Entre las organizaciones del sector, no puede dejar de mencionarse la importancia de la Asociación de Productores de Ica (IPA), la cual impulsó la búsqueda de nuevas variedades para el cultivo a mediados de los años 90s. Con todo, puede decirse que una serie de iniciativas públicas resultaron cruciales para el despegue del sector. En este sentido, el gobierno promovió un mayor asociativismo entre los participantes en la cadena, lo que lo llevó a crear el Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas (IPEH - <http://www.ipeh.org>), que agrupa a productores y exportadores. O el impulso a la actividad que significó la creación de la Asociación Civil Frío Aéreo (<http://www.frioaereo.com.pe>) en 1997, con el objetivo de reducir los costos de logística y mejorar la eficiencia en el transporte<sup>269</sup>. Los importadores de espárragos verdes en EEUU se hallan organizados por intermedio de la Asociación de Importadores de Espárragos Peruanos (PAIA), cuya creación fue impulsada por la industria peruana. En conjunto, la mayor coordinación lograda a partir de la generación de estas asociaciones ha sido uno de los mejores logros de la industria (Díaz Ríos, 2007)

### *Cultivos tropicales (café, cacao, banano)*

Las cadenas asociadas con los cultivos tropicales (café, cacao y banano) tienen larga historia en la región, incluyendo a países como Brasil, Ecuador, Colombia y Perú. A diferencia de lo observado en frutas y hortalizas, aquí es la industria quien coordina la cadena. También se observa que, salvo excepciones, las economías de la región siguen entrando en la cadena en su rol de proveedores de materias primas. La competencia en producción con países de África o Asia, debilita aún más la capacidad negociadora — frente a la industria. Institucionalmente todas estas cadenas experimentaron importantes cambios en las reglas del juego, lo que terminó volcando el poder de negociación a favor de las grandes compañías del sector. La volatilidad sigue caracterizando a estos productos, tanto como el deterioro persistente en sus términos de intercambio<sup>270</sup>.

#### - Banana

<sup>267</sup> Tal como se mencionaba en la introducción, Perú es uno de los países que más ha venido trabajando en este frente, con la firma de una serie de tratados de libre comercio (TLC) a fin de reducir las barreras al comercio.

<sup>268</sup> Esta institución se encarga de observar el cumplimiento de los requerimientos sanitarios y fitosanitarios, aunque también ha avanzado en la coordinación de iniciativas con el sector privado, por ejemplo, aquellas tendientes a reducir la incidencia de peses.

<sup>269</sup> Los avances generados con el surgimiento de esta asociación han sido muy relevantes. Ello tiene que ver tanto con su tareas de seguimiento y control (mantenimiento del frío) como por la implementación de su programa de compras conjuntas, el cual ha permitido estandarizar los insumos de empaque y, así, bajar costos y mejorar la eficiencia (O'Brien & Díaz Rodríguez, 2004).

<sup>270</sup> Desde esta perspectiva, estos productos calificarían entre los que Prebisch-Singer considerarían como arquetípicos del subdesarrollo

A diferencia de los otros cultivos analizados en este apartado, se puede afirmar que, salvo un puñado de productos elaborados<sup>271</sup>, la cadena del banano no presenta mayor nivel de industrialización. La mayor parte de su producción se destina al consumo en fresco. Así el esquema que presenta esta cadena solo incluye dos segmentos (producción y comercialización) ó, a veces, también un tercero (distribución minorista / supermercadismo / ferias). Otros actores relevantes son los proveedores de insumos (abonos y fertilizantes) y las empresas de apoyo (fumigadoras, certificadoras, empacadoras<sup>272</sup>). Como ocurre en muchas cadenas alimenticias, la comercialización del banano en fresco se diferencia entre lo que se envía al mercado interno y lo que se destina a exportación, lo cual también implica la presencia de calidades diferentes (Gobierno de Colombia, 2005c). Esto es, al primero se manda lo que rechaza ó descarta el segundo.

El banano se cultiva en regiones tropicales, lo cual explica la importancia de América Latina como productor, sea en América del Sur (Brasil<sup>273</sup>, Ecuador, Colombia<sup>274</sup> ó Perú<sup>275</sup>) o Centroamérica (Costa Rica, México<sup>276</sup>, Honduras, Guatemala ó Panamá<sup>277</sup>). Sin embargo, entre todos ellos destacan Brasil y Ecuador. Según datos de la FAO para el año 2007, Brasil calificó como tercer productor mundial de bananas (justo por debajo de India y China), mientras que Ecuador llegaba en quinto lugar (detrás de Filipinas).

Entre las principales zonas de cultivo destacan las provincias de El Oro, Guayas, Los Ríos, Cotopaxi, Esmeraldas, Cañar, Pichincha, Azuay, Bolívar y Manabí, con una superficie sembrada cercana a las 130 mil hectáreas. Aunque los minifundios se hallan fuertemente extendidos, gran parte de la producción es generada por establecimientos de gran tamaño<sup>278</sup>.

En lo que hace al comercio, Ecuador califica como uno de los principales jugadores en esta cadena. Las exportaciones de Banana alcanzaron los US\$ 1,640 millones en 2008 (Alerta Agraria, Septiembre 2009), lo que ubica a esta cadena como la

<sup>271</sup> Como insumo para la producción de banana deshidratada, o secados, en almibar, cremas, postres, pulpas, purés, compotas, mermeladas, conservas, confitados y congelados, jaleas. Pero procesado como alimento de ganado. Sus desechos fibrosos sirven como materia prima para la elaboración de pulpas celulósicas, almidón y productos químicos (Gobierno de Colombia, 2006c).

<sup>272</sup> El papel de estas últimas no es menor, pudiendo justificar mayores (menores) precios al productor.

<sup>273</sup> Esta es una de las frutas más preciadas por los consumidores brasileños, y su cultivo se observa en todos los Estados. La casi totalidad del consumo es fresco (Lópes Custodio et.al., s/d) y se destina, mayoritariamente, al mercado interno. En este sentido, sus exportaciones solo alcanzaban los US\$ 32 millones (datos al año 2005). Entre sus principales mercados externos se encuentran Gran Bretaña, Argentina, Italia y Uruguay (Governo do Brasil, 2007c).

<sup>274</sup> Colombia produce 2 tipos diferentes: banano de exportación y banano criollo o de consumo interno. Las principales zonas de producción se encuentran en Antioquia y Magdalena para lo que hace al banano de exportación, existiendo plantaciones de banano criollo en la mayoría de los departamentos del país, aunque con preeminencia de 3: Valle del Cauca, Tolima y Cundinamarca (Gobierno de Colombia, 2006c).

<sup>275</sup> Las principales áreas de producción del Perú se encuentran en los departamentos de Loreto, San Martín, Ucayali, Piura. En menor medida, también se observan plantaciones en Junín, Huánuco, Pasco, Amazonas, y Tumbes. En este país, recién en los últimos años se observa un mayor protagonismo en las exportaciones, crecientemente impulsada por la afección de productos orgánicos. Los principales mercados son, en orden de importancia: EEUU, Bélgica, Alemania, Holanda y Francia.

<sup>276</sup> Originaria de México es Del Monte, una de las principales compañías comercializadoras de bananos en el mundo. Esta empresa se provee de este y otros frutos (kiwis, melones, manzanas, peras, ananás y frutos rojos) de sus plantaciones ubicadas en Centro y Sud América, distribuyendo sus productos por todo el mundo bajo la marca Del Monte.

<sup>277</sup> México califica entre los principales productores, mientras que el resto de los países de la región (Costa Rica, Panamá, Honduras y Guatemala) participan del lote que agrupa a los 15 principales exportadores

<sup>278</sup> Si se considera la relación tamaño de establecimiento - producción, se tiene que en la provincia de El Oro se encuentra el 47% de los productores (90% de los mismos con propiedades de menos de 20 hectáreas), en Guayas 31% de los productores (72% con menos de 20 hectáreas), mientras que en la provincia de Los Ríos que concentra sólo el 13% de los productores de los cuales solo el 15% califica como minifundistas.

segunda fuente de divisas para el país — después de las exportaciones de petróleo. Aunque la explotación del banano tiene una larga historia, el boom recién se inicia hacia finales de los años 40s, a partir de un hecho fortuito: la pérdida de los principales cultivos centroamericanos con la llegada de un ciclón. Así, Ecuador pasa a transformarse en 1951 en el primer exportador de banana del mundo<sup>279</sup>. A nivel empresarial, la historia del cultivo se asocia a dos ETNs norteamericanas: United Fruit Co. (actualmente Chiquita)<sup>280</sup> y Standard Fruit Co. (actualmente Dole)<sup>281</sup>. Pero también existe un significativo número de empresarios nacionales operando [globalmente] en el sector, algunos de los cuales de gran tamaño, como ejemplifica el Grupo Noboa.

La demanda de banana no presenta grandes cambios, aunque en los últimos años crece el interés de los consumidores por la banana orgánica — principalmente, por parte de aquellos viviendo en Europa. El mercado estadounidense también es muy importante, siendo abastecido por las MNCs de dicho origen presentes en la región. Japón es otro mercado apetecible para los productores, aunque la provisión del mismo es realizada por países de la región, principalmente China y Filipinas.

En el caso del Ecuador, las exportaciones siguen creciendo, siendo sus principales mercados: EEUU, UE, Europa del Este y Rusia. En lo que hace al precio, si bien existen diferencias entre los ingresos percibidos por productores orgánicos versus aquellos que reciben quienes comercian productos convencionales, resulta importante notar que la mayor parte del valor agregado queda en las arcas de los países consumidores — por efectos de la política arancelaria vigente.

En lo referente a la organización de la cadena, históricamente la misma siguió un modelo de integración vertical, en el que las grandes compañías del sector eran propietarias de las plantaciones. Con el tiempo, y fruto de las presiones políticas, estas comenzaron a desprenderse de los activos y pasaron a aprovisionarse a partir de un esquema contractual — convirtiéndose en uno de los pioneros en este sentido. Las exportadoras ofrecen al productor un contrato, generalmente por un período quinquenal, el cual fija el precio del banano. El esquema le permite a las comercializadoras liberarse de la propiedad directa de las plantaciones, descargando los riesgos laborales y ambientales sobre los productores locales (Gobierno de Colombia, 2006c). Geográficamente, el esquema se halla extendido en países como Colombia, Costa Rica y Guatemala (AEBE — La industria bananera Ecuatoriana). Idéntico esquema puede encontrarse si se evalúa la relación generada en el segmento de productos orgánicos entre productores y exportadoras<sup>282</sup>. Sin embargo, el esquema está lejos de ser el único y, menos aún, el predominante. En este sentido, en Ecuador la inserción del sistema contractual llega al 40% de la producción, estando el resto

---

<sup>279</sup> El desarrollo de la industria no estará exento de problemas, entre otros, aquellos asociados a la calidad y la propagación de plagas. En este sentido, la aparición de la sigatoka amarilla en 1955 en diferentes regiones del país puso a la industria en riesgo

<sup>280</sup> Esta empresa arriba al Ecuador a mediados de los años 30, aunque nunca adquirió el protagonismo que la misma había alcanzado en Centroamérica. Aunque la empresa poseía plantaciones, su mayor negocio en Ecuador consistía en la compra en el mercado de frutas para exportarlas al mercado estadounidense.

<sup>281</sup> Esta otra empresa norteamericana, también con fuerte presencia en el mercado centroamericano, arriba al país en la misma época. A diferencia de la UF, la SF se dedicó a comercializar frutas producidas por terceros.

<sup>282</sup> En el caso del Perú, existe un arreglo contractual algo distintivo. Al momento de distribuir costos, los productores asumen los costos de producción, aunque los costos asociados a la cosecha y al empaque corren bajo la responsabilidad del exportador. Cabe consignar que este último terciariza la tarea, contratando mano de obra especializada, mayoritariamente proveniente del Ecuador. En algunos casos, los exportadores también proveen de financiamiento para la compra de insumos para la cosecha (Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora del Banano Orgánico, Presentación PPT)



comercializado en el mercado spot (AEBE — La industria bananera Ecuatoriana)<sup>283</sup>. A nivel de empresa, la variedad puede observarse en el caso de la multinacional DOLE<sup>284</sup>, la cual se abastece tanto por lo producido por sus propias haciendas (integración vertical) como por intermedio de lo producido por terceros (contratos). Esta dualidad puede presentarse incluso en un mismo país, tal como lo evidencia el cuadro a continuación:

Cuadro I: Dole y los esquemas de organización

País	Empresa	Canal de abastecimiento		Tipo
		Propio	Contrato	
Ecuador	UBESA	7 establecimientos (960 hectáreas)	160 productores	Convencional + Orgánico
Perú	COPDEBAN	No posee	1900 productores	Orgánico
Colombia	No posee — Compras a TECBACO	9 establecimientos (3400 hectáreas)*	68 productores	Convencional
Costa Rica	Standard Fruit de Costa Rica	10 establecimientos (12.000 hectáreas)	20 productores	Convencional + Orgánico
Honduras	Standard Fruit de Honduras	6 establecimientos (4400 hectáreas)	10 productores	Convencional + Orgánico
Filipinas	Stanfilco	11400 hectáreas	3400 productores	
África (Camerún, Costa de Marfil, Ghana)	Compagnie Fruitière (**)	Si	No (primeros contratos experimentales)	

Fuente: En base a datos empresa DOLE:

Notas: (\*) En el caso de Colombia, los establecimientos que aparecen son propiedad de TECBACO. (\*\*) Dole mantiene participación minoritaria en el grupo

Pese a las apariencias, el sector se halla fuertemente regulado. No a nivel nacional, donde la mayoría de los países productores levantaron gran parte de las medidas regulatorias previamente vigentes. Si, en cambio, perduran las regulaciones en los países de destino. Los países desarrollados mantienen una serie de reglas y normativas que impiden el libre juego de la oferta y la demanda, tal como ejemplifica la protección arancelaria impuesta por la UE<sup>285</sup> (€ 176 / TM), introducido para proteger la producción europea (islas canarias y Grecia) tanto como la originaria de los países de África, Caribe y Pacífico (ACP) ex — colonias de las potencias europeas, lo cual perjudica a los países productores de América Latina<sup>286</sup>. De esta forma, los mejores precios que podrían asociarse con la exportación de productos cumpliendo con estándares sociales (por caso, comercio justo) resulta irrelevante frente a las pérdidas que implica el esquema prevaleciente (Alerta Agraria, Septiembre 2009). La última propuesta fue reducir el arancel a € 114 / TM en un período de 7 años, lo cual no convence a los productores

<sup>283</sup> Este tipo de práctica no resulta novedosa. A mediados del siglo pasado la misma era utilizada por la UF para (parcialmente) abastecerse de la fruta.

<sup>284</sup> Información obtenida en la página web de la empresa <http://dolecsr.com/DoleWorldwide/DoleFreshFruit/CameroonandtheIvoryCoast/tabid/438/Home/tabid/383/Default.aspx>

<sup>285</sup> Esto ha dado lugar a la “guerra de la banana” entre EEUU (productora) y Europa (consumidora), la cual se origina en 1993. La fecha coincide con la eliminación del mercado desdoblado que existía hasta dicho momento. Según el esquema previo coexistía un mercado que priorizaba la libre entrada (Alemania) del resto que mantenía algún tipo de protección, sea para privilegiar a sus productores (España, Grecia y Portugal) o bien para mantener las ventajas a su ex — colonias o territorios de ultramar (Gran Bretaña, Francia e Italia). La concreción del mercado único obligó a terminar con esta diferenciación. Con todo, y volviendo al porqué de la “declaración de guerra”, resulta importante recordar que el carácter productor de EEUU se asocia a la preeminencia de empresas de dicho origen en el comercio mundial de bananas

<sup>286</sup> Resulta importante mencionar que, pese a existir una serie de fallos adversos impuestos por la OMC, la UE no ha dado cumplimiento a ninguno de ellos. También merece destacarse que los productores beneficiados mantienen un esquema de producción artesanal, el cual no puede competir con la dominancia de las grandes empresas multinacionales en América Latina (Alerta Agraria, Septiembre 2009). A modo de revertir tal situación, y en caso de prosperar el acuerdo que pone fin al ACP, la UE incrementaría su ayuda a estos países en unos € 200 millones (FT.com “End of *Bananas Wars* brings hope for Doha”, December 15 2009).

latinoamericanos<sup>287</sup>. Nuevamente, y tal como ocurre en los restantes mercados agrícola-ganaderos, los países de la región pagan el costo de ser eficientes.

#### - Café

La cadena del café se halla constituida por una serie de etapas, que van desde el cultivo hasta el café procesado (García Cáceres y Olaya Escobar, 2006). Primero viene la etapa agrícola propiamente dicha, donde el trabajo de los productores de café ó caficultores involucra 7 tareas: cultivo<sup>288</sup>, recolección<sup>289</sup>, despulpado, tratamiento<sup>290</sup>, secado, cribado, y distribución y almacenamiento. La etapa de comercialización del producto viene a continuación, la cual puede diferenciarse en: comercialización, trillado y clasificado<sup>291</sup> y empaque<sup>292</sup>. Posteriormente llega la etapa de industrialización del café, lo cual puede involucrar hasta 4 tareas o productos diferentes: torrado<sup>293</sup>, molida, solubles, liofilización. Finalmente, llega el eslabón de empaque y distribución. A lo anterior, podría incluirse las tareas asociadas con el control de calidad, etapa realizada antes de iniciarse la industrialización del producto ó el trabajo de los proveedores de aquellos encargados de abastecer de plantines de café al productor.

Este sector cumple con lo que Gereffi (1994) denomina como liderado por el comprador (industria ó comercializadora), aunque mejor podría encapsularse en lo que Ponte (2004) califica como cadena liderada por la “empresa tostadora”. En los últimos 20 años el protagonismo de estas compañías se ha incrementado significativamente. En ello ayudaron una serie de transformaciones en materia tecnológica, como por ejemplo, la adopción de un nuevo esquema de inventario por parte de la industria, el cual impone mayores requerimientos a los proveedores<sup>294</sup> pero, de manera fundamental, la transformación institucional que afectó al sector. Pese a ello, existe un puñado de ejemplos donde el liderazgo se asocia no con el productor ni tampoco con el distribuidor o supermercado<sup>295</sup>, sino con la tiendas o cafetería (canal HORECA) (Ponte, 2001). El caso paradigmático viene representado por la cadena americana Starbucks, que cuenta con puestos de venta en 52 países.

---

<sup>287</sup> Debe reconocerse que una de las consecuencias del levantamiento de las tarifas podría ser la concentración del mercado, lo cual beneficiaría a las principales MNCs operando en el sector (FT.com “End of *Bananas Wars* brings hope for Doha”, December 15 2009). En este sentido, lo que plantea el fallo de la OMC (7/4/1999) era que la actitud discriminatoria de la UE perjudicaba a los exportadores norteamericanos (Gobierno de Colombia, 2006c). Esto lleva a algunos a plantear la necesidad que el cambio implique un replanteo del modelo de producción actual, otorgando “voz” a los que hoy no la poseen (Alerta Agraria, Septiembre 2009).

<sup>288</sup> La planta del café alcanza una altura de 60 cm, aunque solo a partir del 5º año el cultivo resulta rentable.

<sup>289</sup> Solo se recogen las cerezas que alcanzan un color rojizo.

<sup>290</sup> Los granos se tratan por un método de limpieza a base de agua, aunque también existe un método seco. Al final del proceso el grano toma el nombre de pergamino.

<sup>291</sup> El trillado y clasificado es el proceso a través del cual se despoja del pergamino al grano de café, luego se separan las impurezas y se seleccionan por tamaño, forma y peso. Se conoce como Café verde.

<sup>292</sup> Solo los granos de color verde oliva son embolsados para exportación.

<sup>293</sup> El torrado o torrefacción es el proceso mediante el cual el café verde normal, por la acción apropiada del calor, toma coloración oscura y el aroma característico.

<sup>294</sup> Según S. Ponte (2004), este requerimiento simula una nueva barrera a la entrada.

<sup>295</sup> Como en otros alimentos y bebidas, los principales supermercados también ofrecen a la venta sus marcas de café, ya sea de tipo soluble o molido a la vista.

En lo que hace a la demanda, el gusto de los consumidores ha ido mutando de la robusta al arábica — mutación que ha tenido amplias repercusiones <sup>296</sup>. Pese a todo, este mercado califica como “maduro” (Ponte, 2001), lo cual implica, en el mejor de los casos, leves tasas de crecimiento<sup>297</sup>. Para contrarrestar esta tendencia la industria esta lanzando nuevas variedades y productos. EEUU, Brasil, Alemania y los países escandinavos destacan como los principales consumidores de café.

En el lote de los principales productores hay varios países Latinoamérica. En América del Sur, un gigante (Brasil) y dos grandes (Colombia y Perú), a los que hay que adicionar un grupo de productores de menor escala (Ecuador, Bolivia, Paraguay y Venezuela). En Centroamérica y el Caribe han surgido una serie de nuevos jugadores (Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, y México), a los que acompaña un lote de pequeños jugadores (Panamá, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Cuba y Haití). Considerando el tipo de café, Brasil reporta como el principal productor de la variedad arábica<sup>298</sup> — aunque también mantiene una importante producción de robusta<sup>299</sup>, mientras que los restantes países de la región se han dedicado al cultivo de robusta <sup>300</sup>— de mejor calidad que la primera, lo cual le permite obtener un precio más elevado.

Tabla 16: América Latina, producción de café (miles de bolsas de 60 kgs)

---

<sup>296</sup> El cambio se produjo en los 80s. Desde el punto de vista institucional, dicho cambio terminó con la cohesión al seno de la ICO, en especial, ello provocó el retiro de los países consumidores — sede de la industria tostadora. Para disminuir la dependencia [de los países productores] aún más, las principales compañías industriales iniciaron en un proceso de búsqueda de nuevas opciones tecnológicas destinado a disminuir el requerimiento de café al momento de producir el blend — es decir, la necesidad de un mix particular (Ponte, 2001)

<sup>297</sup> Tal situación llevó a la industria a buscar nuevas variedades e invertir, fuertemente, en la diversificación. Así un grupo de empresas decide apostar al “culto del café”, tal como el caso de la cadena Starbucks.

<sup>298</sup> Durante mucho tiempo se conoció al café brasileño como Santos, dada la preeminencia de este tipo de café en las ventas (Fuente: ABIC). Actualmente, las principales plantaciones se ubican en: Minas Gerais (Sul e Oeste, Zona de Mata, Jequitinhonha y Triângulo de Alto Paranaíba), Paraná (Norte Pioneiro, Norte, Noroeste y Oeste); Bahia (Platanalto, Oeste y Litorânea), Espírito Santo (Linhares, São Mateo, Nova Venécia, São Gabriel da Palha, Vila Valério y Aguiá Branca), Rondonia (Vilhena, Cafelandia, Cacoal, Rolim de Moura y Ji-Parana) y, São Paulo (Mogiana, Pirajú). De todas ellas, la primera explica más del 50% de la producción (Bittencourt, M. B. e J. C. Toledo de Carvalho (s/d).

<sup>299</sup> En este sentido, para el año 2010 se estima que la producción de esta variedad represente el 25% de la cosecha — alrededor de 20.600 bolsas. Aunque resulta posible observar café de variedad robusta en varios Estados, la principal área de cosecha se encuentra en Espírito Santo y, en menor medida, en Rondonia.

<sup>300</sup> Otros productores de robusta incluyen a Vietnam, Indonesia y Costa de Marfil.

<b>País y Región</b>	<b>Cosecha 80-81</b>	<b>Cosecha 85-86</b>	<b>Cosecha 90-91</b>	<b>Cosecha 95-96</b>	<b>Cosecha 00-01</b>	<b>Cosecha 05-06</b>	<b>Cosecha 08-09</b>
<b>América del Sur</b>							
Bolivia	145	135	123	152	173	135	136
Brasil	17307	30102	27286	18060	31310	32944	45992
Ecuador	1438	1990	1504	1888	872	1120	691
Paraguay	129	256	131	23	46	45	23
Perú	1160	1242	937	1871	2676	2489	3868
Colombia	13069	11764	14231	12878	10531	12329	10500
Venezuela	768	772	1230	1364	956	760	880
<b>Subtotal</b>	<b>34016</b>	<b>46261</b>	<b>45442</b>	<b>36236</b>	<b>46564</b>	<b>49822</b>	<b>62090</b>
<b>América Central y el Caribe</b>							
Cuba	313	360	414	285	312	125	133
República Dominicana	1105	432	880	886	467	310	500
Haití	499	506	393	514	420	356	350
Costa Rica	2157	1325	2562	2684	2293	1778	1592
El Salvador	2750	1782	2465	2585	1751	1502	1400
Guatemala	2770	2632	3271	4002	4940	3676	3370
Honduras	1301	871	1568	1909	2667	3204	3373
Jamaica	24	23	23	43	37	34	40
México	3870	4940	4674	5300	4815	4225	4650
Nicaragua	994	709	461	985	1595	1718	1600
Panamá	140	146	215	209	170	176	160
Trinidad y Tobago	52	26	15	18	16	15	15
<b>Subtotal</b>	<b>15975</b>	<b>13752</b>	<b>16941</b>	<b>19420</b>	<b>19483</b>	<b>17119</b>	<b>17183</b>
<b>Total</b>	<b>80730</b>	<b>90173</b>	<b>93253</b>	<b>86979</b>	<b>113033</b>	<b>110181</b>	<b>128790</b>

Fuente: En base a datos ICO

A diferencia de otros productores, los consumidores brasileños muestran fuertes niveles de consumo. Esto es una ventaja, pues el consumo de café se halla estancado en muchos de los países desarrollados<sup>301</sup>. Por el lado de la oferta, la industria también sacó provecho de la expansión hacia el cerrado. Además de ver aumentada su dotación de capital, en este caso, natural ó tierra, Brasil también avanzó en materia tecnológica. Todo ello permitió incrementar, de manera notable, la productividad en la cadena<sup>302</sup>. Sin embargo, en muchas otras áreas, el tamaño de la explotación termina siendo el limitante para incrementar la productividad<sup>303</sup> - aunque Brasil presenta un promedio mayor al promedio, dado que el resto de los oferentes la propiedad se halla aún más difusa<sup>304</sup>. También Brasil presenta fuertes ventajas en materia de costos, muchas de ellas de carácter histórico pero, recurrentemente, una serie de ventajas de carácter dinámico asociadas con el esfuerzo de I+D que se esta llevando adelante en el sector.<sup>305</sup>

<sup>301</sup> Esto porque se asocia a la cafeína y sus efectos (aparentemente) nocivos para la salud. Así, los mercados de mayor crecimiento se encuentran en el mundo en desarrollo y los mercados emergentes.

<sup>302</sup> En particular, cuando se dio la conjunción de nuevas tierras y nuevo paquete tecnológico. Ello permitió que se llegara a niveles de productividad de más de 60 sacas por hectárea — cuando la productividad promedio del Brasil no sobrepasa las 14 sacas, y también por encima de Vietnam, uno de los productores más eficientes del mundo, con una productividad promedio superior a las 30 sacas. Esto ocurría en el Cerrado Baiano (Machioni Saes & Nakazone, 2002; página 42 a 45).

<sup>303</sup> Un número importante de productores no poseen más de 2 hectáreas, lo cual vuelve muy difícil la renovación tecnológica. En el tramo siguiente, aquellos con 10 a 50 hectáreas, se ubica el grueso de la producción (42%), mientras que aquellos con mas de 50 hectáreas mantiene el 31% de la superficie sembrada.

<sup>304</sup> La relevancia del minifundio es mayor en Colombia, donde el tamaño medio de explotación no supera a 1,4 hectáreas.

<sup>305</sup> En ello se puede destacar el esfuerzo del Consorcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do CAFÉ (CGP&D/Café) coordinado por EMBRAPA, el cual agrupa las investigaciones de los distintos centros de investigación volcados al tema.

El café reporta como uno de los productos más comercializados a nivel internacional (The Coffee Value Chain - <http://www.agrocafe.org/coffee-school/coffee-value-chain.php>), solo detrás del petróleo. Aunque importante para muchos de los países de la región, la relevancia del café ha sido una constante de la economía brasileña, a tal punto que sus exportaciones llegaron a representar más del 60% de sus ventas externas a principios del siglo pasado<sup>306</sup>. La importancia estratégica del café en la economía brasileña siguió hasta entrada la década del 70<sup>307</sup>. La cosecha sigue, mayoritariamente, destinándose al mercado externo, pero la mayoría de las exportaciones siguen asociadas con la venta de granos de café verde y, en menor medida, café torrado<sup>308</sup>. Las exportaciones de café alcanzaron, para la cosecha 2008/09, un total de 30 millones de sacas, lo cual marca un récord. Pese a todo, el café ha venido perdiendo protagonismo en la balanza comercial, dejando incluso de aparecer en el selecto grupo de los 10 productos más vendidos (The Economist, ). A nivel internacional, un selecto grupo de empresas comercializadoras dominan el mercado (García Cáceres y Olaya Escobar, 2006)<sup>309</sup>, en una industria que muestra mayor concentración a medida que se avanza en la cadena.

En lo que hace al segmento de torrado y molido, aquí existe una gran variedad de empresas, con fuerte presencia de PYMES. A dicho grupo se le sumaba un importante número de empresas internacionales, como la suiza Nestlé, la alemana *Melitta*, *Três Corações* del grupo israelita Strauss - Elite. Sin embargo, la entrada de la gigante estadounidense Sara Lee hacia fines de los 90s vino a revolucionar el mercado<sup>310</sup>. Para dicha época también arribaban otros grupos internacionales.<sup>311</sup> Pero, independientemente de los jugadores involucrados, la industria como un todo parece interesada en la búsqueda de mayor calidad<sup>312</sup>.

Así, la mayoría del café soluble<sup>313</sup> tiene como destino al mercado interno, aunque muchos empresarios del sector también piensan en conquistar mercados del exterior. Cabe consignar que, en gran parte, la competencia en la industria se relaciona con adecuar el producto al gusto de los consumidores (preferencias sobre el tipo de *blend*), la publicidad y la distribución. Todo ello termina por configurar un sector sumamente concentrado, donde destacan un puñado de empresas: Phillip Morris / Kraft, Procter

<sup>306</sup> Las primeras exportaciones datan de principios del siglo XVIII, cuando en 1728 se produce el primer embarque de café hacia el viejo continente.

<sup>307</sup> Ello puede observarse en el papel que, sobre el tipo de cambio, tenían los ingresos provenientes de las ventas externas de café.

<sup>308</sup> Debe destacarse que, en los últimos años, las exportaciones de café orgánico vienen cobrando importancia (ver <http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=edi&numedi=8&subedi=15>).

<sup>309</sup> Estas son: Neuman, Volcafé, Cargill, Esteve, Aron, Man, Dreyfus y Mitsubishi. A estas se les puede sumar las principales MNCs productoras de cafés solubles o con dominio en el mercado de torrados: KRAFT / Phillips Morris, Procter & Gamble, Nestlé y Sara Lee.

<sup>310</sup> Esta empresa entró en el mercado del café en 1978, y después de una serie de adquisiciones, hoy ocupa un lugar prominente en EEUU. Pero también mantiene una posición de liderazgo en numerosos países europeos, donde sus marcas son muy reconocidas — por caso, Maison du Café en Francia o el Café Marcilla en España.

<sup>311</sup> Así, podría nombrarse al grupo italiano Sagrafede Zanetti, que arribó al país en 1998. Además de café torrado, SZ también exporta granos de café verde.

<sup>312</sup> En este sentido, se observa una tendencia creciente en la oferta de cafés especiales o la apertura de locales especiales (coffee houses). Un ejemplo en esta dirección está representado por Café do Cerrado (CACER - <http://www.cafedocerrado.org/>), entidad establecida en 1992, cuya principal misión pasa por hacer del café de esta región un producto de excelencia al mismo tiempo que sustentable.

<sup>313</sup> El café soluble es un producto resultante de la deshidratación del extracto acuoso del café torrado y molido, y puede venir en 2 variedades: en polvo o granulado.

& Gamble y Nestle (The Coffee Value Chain - <http://www.agrocafe.org/coffee-school/coffee-value-chain.php>)<sup>314</sup>. A ello se debe adicionar la persistencia de altas barreras a la entrada perjudicando, especialmente, al Brasil<sup>315</sup>. Principalmente, y dada las trabas que imponen los principales mercados, los empresarios del sector optaron por priorizar la venta de sus productos en el Este Europeo. Así las cosas, también la industria brasileña pasó por un proceso de consolidación muy importante, principalmente, luego del ingreso de grandes jugadores del sector<sup>316</sup>.

A nivel organizacional, mucha de la competitividad alcanzada por las empresas brasileñas obedece a la fuerte integración vertical, al menos esto se evidencia para aquellas asentadas en el Estado de Minas Gerais (Bittencourt, M. B. e J. C. Toledo de Carvalho, s/d). A nivel internacional, quienes mandan en la cadena prefieren aferrarse al esquema tradicional, y abastecerse a partir de una densa red de empresas comercializadoras (Ponte, 2001)<sup>317</sup>. Nuevamente en relación a la competitividad, mucho se esta haciendo en Brasil en materia de I+D<sup>318</sup>.

Históricamente, el café resultó un sector muy regulado (Ponte, 2001)<sup>319</sup>. A nivel local, la mayoría de los países mantenía un esquema de regulaba la entrada al mercado de producción al tiempo que el comercio exterior se hallaba bajo el manejo de algún organismo o ente estatal. En el caso del Brasil, dicho papel estaba reservado al Instituto Brasileiro do Café (IBC), cuya principal misión pasaba por coordinar a los distintos participantes de la cadena. Pero, el énfasis en precios descuido la calidad. Así se explica los bajos niveles de demanda que mostraba el mercado interno, lo que obligó al Estado a iniciar una campaña de promoción en la década del 60<sup>320</sup>. Como corolario de esta política, Brasil resultó considerado como un buen proveedor de café para mezcla ó de baja calidad. Otra de las medidas adoptadas por el gobierno brasileño de aquel entonces fue el de promocionar la industria del café soluble — política introducida a fin de aprovechar el stock de café sobrante y, así, ganar

<sup>314</sup> Esto según datos al año 1999, las 5 primeras firmas detentaban más del 65% de las ventas : Nestlé (25%), Phillip Morris — Kraft Jacobs Suchard (24%); Sara Lee / Dowe Egberts (7%), Procter & Gamble (7%); y, Tschibo — Eduscho (6). Si se observan datos por países, también surge una importante concentración en la mayoría de los mercados nacionales.

<sup>315</sup> Tal aseveración se basa en el hecho que, fruto de acuerdos arancelarios especiales, algunos países gozan de libre entrada en los mercados desarrollados. Por ejemplo, ello es observable en el ámbito de la UE, la cual mantenía alicuota cero para el café soluble arribando de los países andinos y de Centroamérica, pero le imponía una tasa del 9,5% al originado en Brasil (Macchione Saes & Nakasone, 2002; página 65). También EEUU mantiene preferencias arancelarias a los productores de México (por su pertenencia al NAFTA), a varios de los ubicados en Centroamérica y el Caribe (aquellos participantes del CAFTA-DR), así como a un Perú y Colombia (programa anti-drogas). Esto es una constante en materia agrícola, donde es posible observar que muchos países del África gozan de idénticos beneficios para entrar en la UE y/o EEUU

<sup>316</sup> Las principales empresas del sector participando en el mercado brasileño son tanto de origen local como multinacionales. Entre las asociadas a ABICS se puede mencionar a Cacique y Brasília; mientras que entre las segundas, se destaca la presencia de la suiza Nestlé, la holandesa Cocam y la Japonesa (Iguazú/Macsol) (<http://www.abics.com.br/empresas.htm>).

<sup>317</sup> Ciertamente, la abundante oferta que existe en el mercado sumada a la mayor variedad, les brinda a éstas compañías mayor poder de negociación frente a las comercializadoras. Obviamente, ante esta situación, disminuyen los niveles de compensación recibidos por los productores.

<sup>318</sup> Una muestra de ello se asocia con el proyecto de investigación del Genoma del Café, una iniciativa del Consorcio Brasileño de Investigación y Desarrollo del Café (CBPD/Café) que reúne a más de 40 institutos de investigación (<http://www.cenargen.embrapa.br/biotec/genomacafe/index.html>) .

<sup>319</sup> El café resultó uno de los primeros commodities en ser regulado. Ello ocurrió en 1902 a instancias de Brasil, fruto del interés del empresariado del Estado de San Pablo por mantener el valor de sus cosechas. Cabe destacar que, en dicho momento, entre el 75% y el 90% de la producción mundial de café era originaria de este Estado.

<sup>320</sup> Del mismo modo, los errores de diseño de política anti-inflacionaria mostraron consecuencias sobre este aspecto. Así, para controlar el aumento inflacionario, el Estado introdujo un esquema de control de precios uniforme que desconsideraba cualquier desvío (variación por calidad), lo que terminó premiando a los productores de más baja calidad. Cabe destacar que este tipo de errores sigue produciéndose en algunos países de la región aunque, obviamente, afectando a otros productos.

nuevos mercados externos. Luego de la disolución del IBC se lanzó el *Conselho Deliberativo da Política Cafeeira* (CDPC), cuyo objetivo pasa por aglutinar a los diversos participantes de la cadena.

El Acuerdo Internacional de Café (ICA), en el ámbito de la Organización Internacional del Café (OIC - ICA)<sup>321</sup>, reguló al sector entre los años 1962 y 1989<sup>322</sup>. El mismo fijaba un precio (o banda de precios) al tiempo que establecía cuotas de exportación para cada uno de los países miembros — aunque las mismas se veían relajadas cuando los precios excedían el umbral prefijado. Pero también el esquema “frenaba” a las grandes multinacionales del sector e impedía que cualquier actor se alce con el dominio de la cadena (Ponte, 2004)<sup>323</sup>. El sistema encontró adherentes y detractores. Entre los primeros estaban aquellos que destacan el rol brindado por el esquema en conseguir mejores precios así como en estabilizar ingresos. Entre los segundos coexisten dos posturas. Por un lado, la de aquellos que mantienen una postura pesimista respecto a toda intervención del Estado. Pero, por otro lado, esta la de quienes entienden la inconveniencia de toda tentativa que trate de restringir la oferta en un contexto signado por la sobre-producción y la entrada de nuevos jugadores<sup>324</sup>. También podrían mencionarse los efectos nocivos en materia de calidad, lo cual terminó perjudicando el desarrollo de la industria de torrado (Macchione Saes & Nakazone, 2002). En este último grupo se encontraba Brasil, cuya postura por la desregulación aceleró el desmembramiento del esquema<sup>325</sup>. Con posterioridad surgirá un nuevo acuerdo institucional, la Asociación de Países Productores de Café (APPC), destinada a reordenar la oferta y recrear el sistema de cuotas. Sin embargo, la no participación de los consumidores ni de un grupo de países productores — entre ellos, Vietnam y México, le terminó quitando trascendencia. Por su parte, la renovada OIC mostrará mucha menor ingerencia en los mercados — aunque su interés fue cambiando en los últimos años. A partir de los 90s, en lugar de discutir sobre precios y cuotas de exportación<sup>326</sup>, se pasa a asesorar sobre calidad<sup>327</sup>, trabajar sobre los aspectos fitosanitarios, ó en cómo mejorar el cuidado ambiental. Recientemente se puso mayor énfasis en cuestiones laborales así como también se mejoró la representatividad de los productores más pequeños.

---

<sup>321</sup> Para mayor información sobre esta organización, <http://www.ico.org/>

<sup>322</sup> Dicho acuerdo agrupaba tanto a países productores (42 países) como consumidores (25 países). Pese a la diversidad, el liderazgo era ejercido por Brasil.

<sup>323</sup> La transformación institucional ha mostrado consecuencias en lo que hace a la distribución de la renta al interior de la cadena. Según un estudio de Talbott (1997), mientras en los años 70s los países productores retenían más de la mitad del valor (53%), en la década siguiente la situación se revierte y más la mitad de la renta paso a manos de los países consumidores (55%). Pero, lo peor estaba por venir. En los 90s, mientras los primeros solo recibían un 13% del valor agregado de producción, los segundos alcanzaron valores cercanos al 80% de la renta. La situación no parece haber mejorado en los primeros años del nuevo milenio (Ponte, 2004; Daviron y Ponte 2005), aunque no todos comparten dicha visión. Gilbert (2006) sostiene que otros factores (nivel de demanda, avance tecnológico o costos de intermediación), fueron los que perjudicaron al productor.

<sup>324</sup> Por caso, con la entrada de Vietnam, país que se convertiría en el segundo exportador. Por otra parte, también debe destacarse que el crecimiento en oferta se dio, mayoritariamente, en la variedad con menor valor de mercado (café arabica)

<sup>325</sup> El cambio de actitud brasileña frente a esta institución se relaciona con su desinterés por seguir aceptando reducciones en su nivel de cuota, dado que tal política lo estaba haciendo perder cuotas de mercado.

<sup>326</sup> En un principio, esta nueva asociación trato de introducir un sistema de cuotas, pero el mismo luego fracasó. De esta forma, ahora son las grandes compañías del sector que impone el precio, al tiempo que los productores ajustan cantidades.

<sup>327</sup> En este sentido, en Septiembre de 2001 se instituye un Comité de Calidad en el ámbito del ICO para lidiar con estos temas, con mandato para recomendar estándares así como procedimientos para retirar del mercado el café que no cumpla con determinados parámetros de calidad.

En este nuevo contexto, y ante la falta de una respuesta institucional, serán las ONGs que salgan en ayuda de los productores, en especial de aquellos más vulnerables. Organizaciones como OXFAM International intentarán pues, introducir programas de diferenciación de productos, a partir de certificar el origen de los cultivos, el cuidado del medio ambiente o el mantenimiento de relaciones laborales adecuadas. Este nicho de mercado comenzará, pues, a ser aprovechado por un creciente número de agricultores, aunque, en el agregado, esta alternativa de comercialización resta muy reducida.

Por otra parte, también merece destacarse que, pese a la desregulación experimentada aguas abajo ello no significó que se hallan levantado las barreras en el resto de la cadena. De hecho, las trabas para entrar con productos industrializados (vgr.: café soluble o preparados como capuchino u otros derivados) siguen siendo elevadas (Machione Saez & Nakazone, 2002).

- Cocoa o cacao

El cultivo de la cocoa guarda muchas similitudes con el café, aunque mantiene sus peculiaridades. Entre estas últimas destaca una: la mayor heterogeneidad que presenta el producto final (chocolate). Ello se asocia al hecho que este producto no es “puro” sino que involucra la mezcla de tres ingredientes principales (cacao, azúcar y leche). Así, la participación de la cocoa en el producto final se torna incierta, observándose un máximo de 26,5% en chocolates sólidos a un mínimo de 2,5% para el licor de chocolate. Sin duda, al momento de negociar precios esto favorece al productor de chocolate, pues este es el único que conoce la receta para mezclar las cantidades.

La cadena de valor involucra 5 etapas bien diferenciadas, aunque no siempre todas se hallan presentes. Primero la etapa agrícola o de cultivo, lo que comúnmente es llevado adelante por PYMES. A continuación viene la etapa de comercialización de los granos, etapa que puede estar liderada por una cooperativa de productores o bien por un *trader* local. Los granos son vendidos a las empresas convertidoras, las que se encargan de la producción de manteca, torta y licor o polvo. La manteca de cacao se almacena (en moldes o líquido), y vendida a la industria de lácteos, confitería o panaderías. En lo que respecta a la torta, esta es destinada a la molienda, cuyo producto es el polvo de cacao. En fin, el licor del chocolate es adquirido por la industria del chocolate. En la confección del chocolate se suceden una serie de etapas bien diferenciadas, para obtener, previo mezclado con leche y azúcar, una masa que servirá de base al chocolate. Finalmente, el producto es comercializado por distintas vías (supermercados, tiendas especializadas — chocolaterías). Entre los proveedores de insumos destacan la industria láctea y el ingenio azucarero.

Tal como acontece en la cadena del café, y siguiendo a Gereffi (1994) esta cadena se halla bajo la tutela del comprador (industria ó comercializadora), aunque con la particularidad que el comando puede mostrar carácter bipolar (Fold, 2002).

Aunque originario de América, actualmente los mayores productores de cocoa se encuentran en el África<sup>328</sup>. En Latinoamérica destacan Brasil y Ecuador, aunque también aparecen Colombia y Venezuela. Los países africanos también lideran el ranking de

---

<sup>328</sup> Los mayores proveedores se encuentran en el oeste africano, siendo Costa de Marfil el principal productor mundial (40%) seguido por Ghana (20%). Camerún y Nigeria también son importantes productores. La cocoa llegó a este continente en el siglo xix, de la mano de la explosión de la demanda y llevada por los potencias colonizadoras de ese entonces.



exportaciones, aunque también destacan países como Bélgica y EEUU. A ello debe adicionarse el surgimiento de un grupo de productores asiáticos, liderados por Indonesia y Malasia<sup>329</sup>. Entre los países latinoamericanos, los principales proveedores de grano de cacao son, actualmente, Ecuador y Venezuela. De cualquier modo, sea por efectos climático-ambientales o económicos, el ranking se encuentra en permanente mutación<sup>330</sup>. El mercado de pasta de cacao resulta menos volátil, y aquí Brasil presenta mayor protagonismo y el único que aparece entre los 10 primeros exportadores. Idéntico protagonismo muestra Brasil en el mercado de manteca de cacao, calificando en el 4to lugar en el año 2004.<sup>331</sup>

Resulta interesante destacar que el cacao de la región, conocido como “criollo”<sup>332</sup>, era ampliamente demandado, ya en el siglo xvii. El Estado de *Bahía* reporta como la principal región productora de cacao, responsable del 91% de la producción brasileña — aunque también el cacao se encuentra en las regiones del Amazonas, Rondonia y Espírito Santo. También en Bahia se asientan los principales establecimientos industriales (convertidoras)<sup>333</sup>. Cabe consignar que, en función de la importancia de la industria, Brasil se ha convertido en un importador neto de cacao, trayendo granos de Indonesia y Costa de Marfil (CacauShow, s/d).

---

<sup>329</sup> De hecho estos dos países presentan mejores rendimientos, que triplican los valores observados en el Brasil (Haque, 2004).

<sup>330</sup> Así, por caso, en 1985 Brasil reportaba en 2do lugar y Ecuador en 4to. Diez años más tarde Brasil había caído al 9no lugar, mientras Ecuador descendía al 5to puesto. En el último ranking disponible, Brasil no estaba entre los 10 primeros, al tiempo que Ecuador mantenía el quinto puesto.

<sup>331</sup> En 1985 llegó a ubicarse en el primer lugar. Con posterioridad, Brasil ocupó el segundo puesto, para perder protagonismo en los años subsiguientes. Perú y Ecuador también solían aparecer en este ranking pero, luego de 1995 dejaron de estar entre los 10 primeros. Cabe consignar que, desde 1990, Holanda reporta como principal productor.

<sup>332</sup> En contraste, en el continente africano predomina la denominada variedad forastero, que también tiene presencia en algunas islas del Asia-Pacífico (Java, Sumatra y Papua-Nueva Guinea). Una tercera variedad es la denominada Trinitario, la cual es originaria de la Isla de Trinidad en el Caribe, y también se cultiva en México, Colombia y Venezuela.

<sup>333</sup> Allí se encuentran asentadas empresas tales como Cargill Cacau Ltda, Archer Daniels Midlands Company — ADM Co, Barry Callebaut Brasil (CacauShow: Um show de Chocolate, Central de Cases ESPM).

Tabla 17: Industria del cacao y el chocolate: principales exportadores (en millones de US\$) (datos al año 2004).

Ranking	Granos de cocoa		Polvo		Manteca	
	Exportador	Valor de las exportaciones	Exportador	Valor de las exportaciones	Exportador	Valor de las exportaciones
1	Ghana	1.003,0	Holanda	581,0	Holanda	951,0
2	Indonesia	370,0	Francia	118,0	Francia	354,0
3	Camerún	230,0	Malasia	96,5	Malasia	254,0
4	Bélgica	204,0	Alemania	79,2	Brasil	138,0
5	Ecuador	102,0	España	68,6	EEUU	137,0
6	EEUU	47,6	Brasil	57,0	Indonesia	118,0
7	Holanda	27,0	EEUU	45,0	Singapur	85,7
8	Togo	24,4	Indonesia	42,3	Alemania	68,0
9	Venezuela	14,7	Singapur	39,6	Gran Bretaña	67,0
10	Malasia	13,8	Gran Bretaña	31,1	Ghana	62,8

Fuente: The Chocolate Industry (<http://www.duke.edu/ncz8/chocolate/chain.html>)

En lo que respecta a precios y volatilidad, ello afecta al segmento de producción primaria pero no a la industria. En este sentido, Haque (2004) encuentra una relación inversa entre el precio de cocoa y el ratio de stocks en poder de las convertidoras. Para el periodo 1961-2000 el autor demuestra cómo la baja en precios coincide con el momento en que se observan amplios stocks y viceversa<sup>334</sup>. A lo anterior, el autor destaca la presencia de una tendencia a la declinación en los precios del cacao (lo cual abona a la persistencia de la tesis de Prebish — Singer).

Lo anterior aboga por la industrialización del cacao. Pero, ello no siempre resulta posible, dada las altas barreras a la entrada que presenta el sector, básicamente relacionadas con los elevados costos de publicidad y las fuertes economías de alcance. Pero también inciden las fuertes trabas institucionales que impiden a las empresas del mundo en desarrollo avanzar en la cadena. Como ocurre en el caso del café, la industria convertidora se halla sumamente concentrada, involucrando a empresas del norte: ADM, Barry Callebaut, Blommer, Cargill y Petra Foods. Estas adquieren los granos para luego convertirlos en manteca de cacao y pasta de cacao. La primera resulta la base del chocolate, mientras que la segunda es utilizada tanto por aquellos que se dedican a fabricar chocolates como los que utilizan este insumo para confitería. Pese a alto grado de concentración y la fuerte presencia de ETNs, Brasil tiene un papel relevante en esta industria. En contraposición, la etapa industrial o de producción de chocolate, se halla menos concentrada, observándose, en numerosos países, un peso importante de PYMES de producción artesanal (productos gourmet). Aún así, podrían destacarse 4 compañías: Mars Inc.; Nestle, Cadbury Limited y Hershey Co. La configuración en buena medida refleja que uno de los segmentos más lucrativos de esta industria se asocia con la confección de golosinas<sup>335</sup>. Aquí también pueden observarse un número importante de empresas brasileñas, aunque pocas de gran escala<sup>336</sup>. Lo

<sup>334</sup> Como destaca el autor, la amplia variabilidad que observa los precios durante todo el periodo analizado también habla del incorrecto funcionamiento del mercado regulado (ICO / ICA), y su imposibilidad de estabilizar precios.

<sup>335</sup> Este es un segmento muy lucrativo y en constante expansión. El cacao, ya sea bajo la forma de pasta, manteca o polvo, entra como un ingrediente más en la confección del producto, con el agravante que se observa una creciente tendencia a sustituirlo. Entre otros productos que intervienen en el

que si ha surgido en los últimos años es una tendencia a la producción de cacao de alta gama, destinado al abastecimiento de un reducido grupo de empresas dedicadas a la confección de chocolates y, así, obtener mejores precios<sup>337</sup>. A nivel industrialización, puede considerarse el caso de la empresa CacaúShow, cuyo objetivo es introducir productos diferenciados y de mayor calidad<sup>338</sup>.

De todos modos, y pese a lo concentrado que se muestra la etapa de industrialización, pocas compañías han optado por proseguir una instancia de integración vertical. A diferencia de lo que puede observarse en la industria del café, aquí si resulta posible encontrar algún tipo de relación contractual. Ello responde al interés de los principales jugadores por reducir costos y desligarse de la responsabilidad de ciertas tareas (Outsourcing) (Haque, 2004; Gilbert, 2006)

Este también resultaba un mercado sumamente regulado, donde el Estado se encargaba de la comercialización del cacao así como en fijar precios. Pero, aunque importante, la intervención en los países de la región fue menor a la observada en otras latitudes (África)<sup>339</sup>. En este sentido, Latinoamérica se replegó más en el mercado. A nivel internacional, en 1973 se establece la Organización Internacional de Países Productores de Cocoa (ICCO), con el objetivo de implementar el (primer) Acuerdo Internacional de Cocoa<sup>340</sup>. A partir de dicho momento se sucedieron una serie de acuerdos, el último de los cuales se produce en 2001. El problema con la desregulación y liberalización de los mercados se asocia con sus efectos sobre la producción: el abandono de cualquier esquema de cuotas lanzó a los países productores a una carrera en la que todos terminaron perdiendo — incluyendo aquellos que no participaban en el juego (vgr.: países que no mantenían regulaciones sectoriales) (Fold, 2001)<sup>341</sup>. Pero, además de menores precios, en muchos casos también se observó un deterioro en calidad (Haque, 2004). De cualquier manera, la ICCO mantiene un papel destacado en el mercado internacional. A semejanza de lo observado en el ámbito del café,

---

producto, se encuentran los lácteos, azúcar, cereales, frutas, aceites hidrogenados, emulsionantes, edulcorantes y aromatizantes. Como se ve, la fabricación de golosinas califica como una de las cadenas más ramificadas de la industria alimenticia.

<sup>336</sup> La “gran” empresa brasileña del sector era, sin duda, Garoto. Fundada en 1929 por la familia Meyerfreund, con sede en Espírito Santo, se erigió en la principal empresa del sector de capitales nacionales. Pero, la imposibilidad de acordar un sistema de administración de la firma por parte de los sucesores del fundador (Henry Meyerfreund), la empresa terminó siendo vendida a Nestlé a inicios del 2002. Sin embargo, la operación resultó vetada 2 años más tarde por la autoridad de defensa de la competencia (CADE), lo que llevó a que todavía no se halla podido resolver la misma (Estado.com.br — Economía / Negocios “TRF suspende mais uma vez julgamento do caso Nestlé / Garoto” Quarta-feira, 19 de Agosto 2009).

<sup>337</sup> Este es el caso de Diego Badaro, proveniente de una familia de cultivadores de cacao. Su escala de producción es relativamente pequeña (60 toneladas anuales), pero que consigue vender sus producción a un precio muy superior a la media: mientras en el mercado la bolsa de cacao (15 kg) se comercializa a \$R 75,50, este productor ha llegado a vender 1 tonelada a U\$ 2900 (alrededor de U\$ 90 por kilogramo versus un valor aproximado de U\$ 2,50 del cacao normal) (Paula Magalhães “cacao de luxo” — Redação de luxo, Bahia / 07.09.2008).

<sup>338</sup> A dos años de su apertura, esta empresa se orientó al supermercado, abasteciendo de chocolate a la cadena Lojas Brasileiras.

<sup>339</sup> En este continente se diferenciaron 2 modelos de intervención, introducidas por las ex-potencias coloniales (Haque, 2004). Por un lado, el modelo anglosajón, de los Juntas de Comercio, que fue introducido por Ghana y Nigeria. Por otro lado, el modelo francés, asociado al esquema de Cajas. El primero adquiría toda la producción a los agricultores, a precio garantido, para luego venderla a las empresas productoras o *traders*. En contraposición, el segundo no se hacía del producto (ni garantizaba precios), sino que vendía la licencia para la producción y posterior venta de los granos (sistema de cuotas).

<sup>340</sup> Para mayor información ver <http://www.icco.org/default.aspx>

<sup>341</sup> Esto no quita que algunos se hayan beneficiado. La reducción en costos ayudó a muchos a ganar: algunos a partir de ganar en competitividad (rendimiento por cultivo), otros a partir de avanzar sobre las condiciones de trabajo (en el extremo, trabajo esclavo).

este nuevo acuerdo incorpora el tema de sustentabilidad así como introduce un Cuerpo Consultivo<sup>342</sup>. También ha lanzado una serie de iniciativas destinadas a mejorar la calidad y mejoras en el manejo así como a incorporar mayor conocimiento a la cadena<sup>343</sup>. Nuevamente el análisis sectorial muestra la relevancia de las instituciones, en particular, de los tratados de comercio, para impulsar o frenar el desarrollo de la industria. En este sentido la firma del CAFTA-DR le abrió las puertas a las empresas norteamericanas de chocolate a importantes rebajas en uno de sus insumos más importantes: el azúcar<sup>344</sup>. Idéntico patrón proteccionista puede observarse en territorio europeo<sup>345</sup>, tanto como la (histórica) presencia de esquemas tarifarios discriminatorio<sup>346</sup>.

Ahora bien, no resulta justo asignar la totalidad de los cambios observados en la industria a la transformación institucional descriptos. La cadena también se vio expuesta a importantes cambios tecnológicos en los 90s. Entre otros efectos, ello conllevó a la reducción en el contenido de cacao para la fabricación de chocolate. También debe mencionarse la puesta en práctica de nuevas técnicas destinadas a reducir los stocks, como el sistema de justo-a-tiempo, destinado a mantener un mínimo de inventario<sup>347</sup>.

### *Pesca y Acuicultura*

El comercio en esta cadena es una de las que evidenció mayor crecimiento en las últimas décadas. La misma puede diferenciarse según sus productos surjan de la pesca tradicional o bien se originen en la acuicultura, con mayor crecimiento para esta última vía<sup>348</sup>. La pesca tiene larga historia en la región, con cadenas muy desarrolladas en salmón (Chile), langostinos (Ecuador) ó anchoveta - de harina y aceite de pescado (Perú y Chile). Pero la pesca enfrenta a una serie de problemas, todos los cuales requieren de inmediata solución a fin de pensar en un mañana. Por un lado, la sobre-dimensión que muestra la flota

---

<sup>342</sup> Aunque en este caso, la participación solo se halla garantizada para los actores privados, 14 representantes (7 de los países productores y 7 de los consumidores)

<sup>343</sup> Para ello se creó un fondo de financiamiento (Common Fund for Commodities — CFC).

<sup>344</sup> Obviamente, la industria azucarera estadounidense se opuso a dicho tratado. Dicho tratamiento preferencial tiene su origen en 1934, cuando el gobierno impone cuotas y tarifas para proteger la industria.

<sup>345</sup> En este caso, la protección es introducida por la Directiva 73/241/EE, la cual permite la regulación del chocolate en el ámbito Europeo. En términos técnicos, la directiva prohibía el uso de aceites vegetales en la producción de chocolates — solo la manteca de cacao era aceptado como insumo. La directiva será parcialmente abandonada en 1983, al fijarse que el tema quede supeditado al ámbito nacional. Finalmente, en 1996 la misma es dejada de lado de manera definitiva. Esta última medida favorece a un grupo de países (Gran Bretaña Irlanda, Dinamarca, Portugal, Austria, Finlandia y Suecia) que eran menos exigentes en cuanto a los estándares, mientras que la misma perjudica a los más puristas (Bélgica, Francia, Italia, España, Luxemburgo, Alemania, Grecia e Italia). Estos últimos decidieron calificar a los chocolates que no cumplieran con el contenido (de no utilización de aceites vegetales) como “sustitutos”. Sin embargo, esto no resultó aprobado por la UE, por lo que estos países fueron declarados en rebeldía (The Chocolate Industry — <http://www.duke.edu/ncz/chocolate/chain.html>).

<sup>346</sup> Este puede ser el caso del programa STABEX destinado a estabilizar el precio de los commodities a los productores participantes del grupo ACP (África, Caribe y Pacífico), y que fuera fijado en la Convención de Lome — aunque posteriormente el mismo fue desmantelado.

<sup>347</sup> Pese a ello, durante los 90s el ratio de stocks a convertidor se mantuvo en un 55%, bien por encima de lo observado anteriormente (alrededor del 40%). Para complicar más aún las cosas, también debe recordarse la menor necesidad de insumos experimentada por la industria. Ambos hechos permiten explicar que el sobre-stock tendría como objetivo el deprimir precios (Haque, 2004). La aceptación de tal política se origina en la expansión de la oferta y la presencia de Indonesia, cuya productividad le permite competir vía costos.

<sup>348</sup> Esto puede evidenciarse al comparar lo producido por esta vía respecto a la pesca tradicional. En 1970 la captura alcanzaba a unas 63,8 millones de toneladas, al tiempo que solo se obtenían 3,5 Mill/Ton por intermedio de la acuicultura. Treinta años después, la pesca extractiva se incrementó en un 50%, alcanzando las 96,7 Mill/Ton, la producción de la acuicultura se había multiplicado por 13, llegando a los 45,6 Mill/ton (Sage, 2005).

incrementa la presión en los caladeros, la mayoría de los cuales muestran signos de sobre-explotación. Por otro lado existe un fuerte problema institucional: la inexistencia de una correcta reglamentación que limite el esfuerzo y/o la falta de un adecuado control sobre el mismo. Como en el resto de las industrias aquí analizadas, la pesca se transformó a partir de una serie de avances tecnológicos aunque, no siempre, los mismos resultaron beneficiosos para la pesquerías (Greenpeace, 2007). Históricamente, la imposibilidad de conservar el pescado luego de capturado restringía la pesca a las zonas costeras. Ello cambió a mediados del siglo pasado con los avances en materia de refrigeración tanto como la irrupción de las flotas-factorías, así como con la masificación del sonar (que permitía una mejor localización de los cardúmenes). A nivel institucional la transformación viene con la [generalizada] sanción de la ley de las 200 millas marinas de exclusividad del territorio costero, o zona económica exclusiva (ZEE), que introducen la mayoría de los estados ribereños.<sup>349</sup> Finalmente, llega la revolución tecnológico-informática que nuevamente afectará al modo en que se pesca, quienes pescan, y los lugares en que se puede pescar. Uno de los instrumentos más revolucionarios en este sentido es el GPS (Global Positioning System) que permite mejorar la navegación al tiempo que detectar los cardúmenes. El avance en buques, tanto en capacidad de procesamiento y congelamiento a bordo como en artes de pesca, también resultó notable. El temor se asocia con la necesidad de preservar la especie, lo que requiere de una pesca sustentable — esto es, no pescar más allá de la captura máxima permitida. Sin embargo, ello no siempre es posible. De manera relacionada, el tratamiento internacional de estos temas se vincula a un complejo entramado de acuerdos multilaterales y bilaterales (Ponte, Nielsen & Campling, 2005), del que solo se esbozan sus principales aspectos. En la órbita de la OMC sigue bajo la esfera de las negociaciones del grupo NAMA (Non Agricultural Product Market Access), la cual equipara a la pesca con la industria<sup>350</sup>. En la, hasta hoy frustrada, Ronda Doha, un grupo de países (Noruega, Canadá, Nueva Zelanda e Islandia) plantearon avanzar hacia una mayor liberalización de la pesca. Ello porque, como exportadores netos de pescados y no formando parte de la UE, todos ellos se beneficiarían con una caída en las tarifas<sup>351</sup>. Pero, independientemente de los avances en el ámbito de la OMC, como en otros sectores, la liberalización comercial sigue avanzando con la firma vía acuerdos de libre comercio. Esto acelera el agotamiento del recurso (OECD, 2003) y eso será aprovechado por las armadoras de los países más desarrollados, pues son estas las que cuentan con recursos para subsidiar flotas (Roheim, 2004; Food&WaterWatch, 2006; Freitas et.al., 2008)<sup>352</sup>.

- Ecuador: Langostinos

<sup>349</sup> Antes de ello, los estados ribereños solo podían hacer valer su soberanía sobre las 3 millas náuticas adyacentes a sus costas, lo cual incitaba a los países extranjeros a preñar sus recursos ictícolas. Todo cambió luego de la 3ª Convención de los Derechos del Mar (1974), la cual introdujo el concepto de ZEE. La sanción de la Ley Magnuson en 1976 (EEUU) dio el impulso definitivo al resto de los estados ribereños a incluir la citada norma a su legislaciones nacionales.

<sup>350</sup> La pesca resultó excluida de las negociaciones de la Ronda Uruguay, en función de la oposición de la UE, Japón y Corea (Roheim, 2004).

<sup>351</sup> A este cuarteto inicial se le han sumado un variopinto grupo de países. Tailandia (segundo exportador mundial) y Singapur (por la posibilidad de vender pescado en el extremo oriente), que se favorecerían con la liberalización. Pero también Panamá, Honduras y Belice, países sin ningún tipo de tradición pesquera pero muy hábil para captar necesitados — estadísticamente, cubriendo aquellos que practican pesca de manera ilegal, no reportada y sin cumplir con las regulaciones (Greenpeace, 2007).

<sup>352</sup> A diferencia de lo que ocurre en materia agrícola, el efecto de los subsidios a la flota no solo impactan sobre el flujo [comercio] sino que también tienen fuertes consecuencias sobre el stock [dotación del recurso].

La pesquería de langostinos es una de las más importantes en el comercio internacional, fenómeno íntimamente ligado a la irrupción de la acuicultura<sup>353</sup>. Uno de los complejos más competitivos que presenta la región se encuentra en Ecuador, país donde la cría de langostinos tiene más de 40 años de historia. Ya a mediados de los 90s Ecuador lograba convertirse en el principal exportador de langostinos en cautiverio, y las ventas de la industria ocupaban el 2º lugar detrás del petróleo. Pero, hacia fines de la misma vino la debacle: la aparición de un virus destruyó al sector. Se tuvieron que dejar de utilizar unas 80.000 hectáreas de producción, se desplomaron las exportaciones, se debieron cerrar más de 200 incubadoras, más de 200.000 puestos de trabajo fueron perdidos y unas 65 empresas se declararon en quiebra (Wurman et.al., 2004). Afortunadamente, la industria pudo recuperarse y actualmente esta exportando a niveles pre-crisis.

La cadena de valor se inicia con los proveedores de insumos, segmento que incluye a los proveedores de maquinarias y equipos, de productos químicos y bioquímicos, fabricantes de “jaulas”, empresas de fertilizantes<sup>354</sup> y aquellas que proveen de alimentos balanceados para peces<sup>355</sup>. Este último segmento es vital en la economía del negocio, ya que puede representar hasta un 50% de los costos de producción. El proceso productivo propiamente dicho comienza en los laboratorios de maduración y larvicultura<sup>356</sup>, quienes proveen a los productores con juveniles al productor. Así se inicia la segunda etapa, donde comienza el trabajo de los productores o acuicultores. La “granja acuícola” puede ser de tipo extensivo o semi-extensivo, aunque también puede darse el caso que sea orgánico. A continuación viene la etapa industrial, donde el producto “criado” se envía a planta para su procesamiento. De allí salen los productos para su comercialización, los que pueden ser vendidos al mayoreo / mercado interno o bien exportados. En el mercado de destino, el producto se comercializa vía mercado mayorista, y de allí se abastecen los diferentes grupos de clientes (supermercados, canal HORECA).

Un punto interesante es la importancia que tiene el canal HORECA en la comercialización del langostino, dado que el consumo de langostinos se materializa, la mayoría de las veces, fuera del hogar. Esto lo diferencia del salmón, pescado donde la influencia del supermercadismo en la organización de la cadena se ha vuelto relevante, dado su interés en controlar la calidad y otros atributos del producto. En contraposición, los supermercados no tienen mucho interés en avanzar en la cadena de valor de los langostinos, dejando el espacio a los exportadores o bien a las cadenas de restaurantes.

---

<sup>353</sup> Hasta dicho momento solo las elites accedían al consumo de langostinos, la acuicultura lo “popularizó”. Pese a todo el porcentaje de langostino “salvaje” o capturado en mar abierto sigue siendo relevante como muestra el posesionamiento de Argentina en los mercados mundiales.

<sup>354</sup> Los fertilizantes, generalmente de tipo orgánico, son utilizados por los productores para mejorar las condiciones del agua y el suelo sobre el que se asienta la “granja acuícola”. Debe destacarse que la calidad del suelo resulta vital para el éxito del negocio, según Banyai, un experto sectorial, este aspecto requiere de mayor seguimiento en Ecuador (Díaz Ordóñez, 2007).

<sup>355</sup> Las empresas abastecedoras de insumos han ganado importancia, destacándose varias ETNs como Nutreco ó Monsanto.

<sup>356</sup> Aunque diversas variedades pueden ser criadas, en Ecuador destaca el tipo *Litopenaus Vannamei*. Entre los países del sudeste asiático predomina el langostino “tigre negro” aunque, recientemente, también han comenzado a producir la variedad ecuatoriana. También debe destacarse que la producción de Ecuador califica como de aguas templadas, el langostino de aguas frías es obtenido por países como Holanda o Dinamarca

Ecuador enfrenta la competencia de países del Asia (China e India), Sudamérica (Argentina<sup>357</sup> y Brasil) y Europa (Dinamarca y Holanda), aunque las principales amenazas vienen de Bangladesh, Tailandia e Indonesia (Uddin, 2008)<sup>358</sup>.

Tabla 18: Importaciones de Langostinos, principales mercados (año 2008) <sup>a</sup>

Exportador	EEUU	Exportador	España	Exportador	Japón	Exportador	Alemania	Exportador	GB
Tailandia	182,4	Argentina	28,5	Vietnam	42,2	Tailandia	9,3	India	7,6
Indonesia	84,0	Ecuador	27,9	Indonesia	37,4	Vietnam	8,1	Indonesia	5,9
Ecuador	56,3	China	27,1	Tailandia	24,9	India	5,7	Tailandia	4,8
Vietnam	47,9	Colombia	7,9	India	24,0	Holanda	3,9	Bangladesh	4,6
China	47,8	Marruecos	6,4	China	16,8	Bangladesh	3,5	Vietnam	2,4
México	34,5	Nicaragua	5,8	Rusia	7,8	Dinamarca	2,7	Dinamarca	2,2
Malasia	30,1	Tailandia	5,7	Canadá	7,7	Groenlandia	2,3	Otros	13,1
India	15,2	Bélgica	4,6	Myanmar	6,8	Bélgica	2,0		
Bangladesh	13,7	Honduras	4,1	Groenlandia	5,6	Otros	9,3		
Guyana	9,1	Mozambique	4,0	Malasia	4,5				
Total	564,2	Total	166,8	Total	196,6	Total	48,4	Total	39,6

Fuente: FAO - FISH INFOnetwork

Notas: a) incluye ventas de langostinos en cautiverio y de captura, de aguas frías y cálidas

La demanda se concentra en los países desarrollados. Así, los principales mercados para el langostino ecuatoriano han sido EEUU y la UE, mientras que el resto de los mercados resultan poco significativos. En los últimos años el mercado Europeo cobró mayor protagonismo en función del levantamiento de una serie de barreras comerciales, lo cual beneficio la entrada a los países del sur del continente, fuertes consumidores de pescados y mariscos. Los productos se venden congelados y descabezados aunque, lamentablemente, resta asociarlos con una marca país y/o con un certificado de calidad. Raramente algún exportador coloca su producto en los supermercados de manera directa<sup>359</sup>

A nivel de oferta, en el primer tramo de la cadena (laboratorios) existen más de 300 (FAO — Información de Pesca y Acuicultura). El cultivo se concentra en la provincia de Guayas (51%), aunque también existen establecimientos en las provincias de El Oro (35%), Manabí (12%) y Esmeraldas (3%). Las plantas de procesamiento utilizan un sistema semi-intensivo, el cual permite alcanzar tres cosechas anuales y por los menores requerimientos que éste genera en materia de inversión (Díaz Ordoñez, 2009). Existen un medio centenar de empresas que se dedican al empaquetado, las que también proveen de transporte y hielo. En el segmento de comercialización, un grupo reducido de empresas asentadas en Guayas, son las que dominan el mercado de exportación: las primeras 6 firmas exportadoras explican el 62% de las operaciones<sup>360</sup>.

<sup>357</sup> La producción proviene de la pesca, localizada en las provincias patagónicas del Chubut y Santa Cruz.

<sup>358</sup> El cultivo de langostinos se ha convertido en la segunda actividad económica en Bangladesh, detrás del complejo textil-vestimenta. Cien por cien orientada al mercado externo, representa un 8% de las exportaciones del país. Más impresionante resulta el caso de Tailandia, país que provee un 30% del langostino comercializado mundialmente.

<sup>359</sup> Aunque existe una excepción: la empresa Santa Priscilla que vende langostinos frescos y los envía por vía aérea a una red de supermercados en Canadá (Díaz Ordoñez, 2009)

<sup>360</sup> Debe destacarse que el mercado interno es prácticamente nulo.

La organización de la cadena puede mostrar distintas variantes aunque, la mayoría de las veces, la coordinación puede venir por el mercado y/o a partir de la integración vertical. Esta última alternativa es utilizada por los principales exportadores quienes, de esta forma, controlan calidad en sus productos y costos en sus procesos. Pero también la integración puede ser parcial, involucrando las etapas de producción y el procesamiento o empackado. La opción a la integración viene dada por el mercado. Así, la mayoría de los productores acuícolas venden su producto a las plantas procesadoras o empackadoras — aunque algunas pocas comercian de manera directa con el exportador. En la concreción de la transacción influye la confianza entre las partes, fruto de un continuo de operaciones comerciales<sup>361</sup>. Pese a todo, el precio resulta la variable fundamental a la hora de hacer negocios.

En relación a las instituciones de soporte, se podrían diferenciar tres grupos. Por un lado, se podría mencionar las instituciones de tipo público intervinientes o con ingerencia en la cadena. Aquí están el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), la Secretaría de Acuacultura, el Instituto Nacional de Pesca (INP), y el sistema universitario. Por otro lado, resulta oportuno referirse a las principales entidades del sector privado, esta la Corporación de Promoción de las Exportaciones y la Inversión (CORPEI), la cual asiste a las firmas PYMES con sus ventas en el exterior. También se encuentra la Cámara Nacional de Acuacultura (CNA), la cual representa a la mayoría de los productores. A nivel regional esta la Cámara de Productores de Camarón de El Oro. Pero, pese a la profusión de entidades, tanto público como privadas, existe una fuerte necesidad de mayor coordinación. La necesidad de mejorar la eficiencia del sector así como la importancia en mantener la innovación y el esfuerzo tecnológico, todo ello implica grandes costos, los que resultan imposibles de afrontar por los productores PYMES, pero que bien podrían superarse a partir de la cooperación. Lamentablemente, a diferencia de lo que se observa en otros países, la presencia del cooperativismo se muestra muy débil en Ecuador y, en particular, en esta cadena los escasos intentos de recrear este tipo de asociativismo fracasaron.

#### - Chile: Salmónidos

El comercio de salmónes también es uno de los más que más se ha difundido en los últimos años, esto, básicamente, gracias a la acuicultura que permitió incrementar los volúmenes de producción a niveles previamente impensables. Chile se ha convertido en uno de los 2 principales exportadores de salmónes del mundo, lugar que comparte con Noruega, Escocia y Canadá<sup>362</sup>. En la actualidad, la salmonicultura genera más divisas que la industria pesquera tradicional (harina de pescado).

<sup>361</sup> Los temores de los compradores no solo se vinculan con calidad, sino también con el verse engañados con la inclusión de sustancias ilegales (i.e.: drogas). Además de ello, en el mantenimiento de la relación comercial también influyen factores tales como la proximidad geográfica (Díaz Ordóñez, 2009).

<sup>362</sup> En el año 2000 Chile y Noruega concentraban el 63,9% de la oferta. Mientras en 1987 la producción chilena sólo representaba un 1,5% de la producción mundial, dicho participación se había elevado al 32,4% en 2001. Al año 2009, Noruega seguía siendo el principal productor, con exportaciones de 880 mil toneladas, mientras que Chile ocupaba un distante 2do lugar, tanto en lo que respecta a ventas de Salmón del Atlántico (180 mil TON) como respecto a Salmón del Pacífico (120 mil Ton) (Globefish FAO "Salmon, Norway — February 2010).



Las principales etapas en la cadena de valor de la piscicultura de salmónidos suman cuatro. La primera se vincula con la producción e incubamiento de huevos y la obtención de los salmones infantiles (ovas, alevinos o smolts) por parte de los laboratorios o firmas especializadas. Aquí comienza el proceso de engorde. Al año la etapa llega a su fin, y los juveniles alcanzan un peso de 85-100 gramos. Una segunda etapa de producción o cría, la cual puede darse en forma abierta o en confinamiento (o ambas), dura aproximadamente entre 9 y 18 meses, según se trate del salmón variedad Pacífico o Atlántico. De allí el salmón cosechado pasa a la planta de procesamiento siendo esta la etapa previa a la comercialización. (brokers, empresas especializadas o canales directos). Entre las proveedoras, quienes abastecen de alimentos balanceados son las más importantes. También los proveedores de pigmentos cumplen un papel clave en la cadena. Estos dos proveedores se presentan en la etapa de cría. Al momento del procesamiento aparecen los proveedores de equipos e instrumentos, abastecedores de *packaging* y otros. Los transportistas y empresas de logística resultan, sin duda, actores claves en la cadena.

El salmón es una de las especies que más se ha adaptado al gusto de los consumidores, adaptación inducida por el hombre a partir de una serie de transformaciones que terminaron de generar un salmón estándar que responde a los deseos del consumidor medio en cuanto a textura, color, sabor, nivel de grasa y presentación. Todo ello impulsó la demanda, observándose tasas anuales de crecimiento en el consumo del 14% en la UE y 20% en los EEUU.

En el último año Chile exportó salmónidos por U\$ 1,943 millones, aunque la cifra se ubica un 12,3% de lo obtenido el año anterior (AQUA — Estadísticas online <http://www.aqua.cl/>) . En toneladas lo anterior implica ventas por más de 415 mil toneladas, involucrando diferentes variedades de productos (congelados, frescos, conservas, seco — salado, ahumado, harina — aceite, vivos). Japón continúa reportando como el principal cliente de Chile (34,7%), secundado por EEUU con el 16,9% de las compras<sup>363</sup>. Seguidamente aparece el bloque de países latinoamericanos que, en los últimos años a desplazado a la UE como importador.

Existen diversas variedades de salmón, aunque es posible distinguir 3 grandes grupos de salmónidos: el salmón del Atlántico, el salmón del Pacífico<sup>364</sup> y el salmón *char*. En el caso de Chile, las principales especies cultivadas son del Atlántico y Coho. La producción se concentra en la región de los lagos (Región X), la cual explica más del 85% de los salmónidos en cautiverio. Dada la hidrografía que presentan sus costas, aguas no contaminadas y disponibilidad de luz natural mismo en época invernal, estas 2 regiones resultan óptimas para el cultivo (Maggi Campos, 2006). Las ventajas se potencian con la cercanía a la VIII Región, principal zona pesquera de Chile y proveedora de harina de pescado y sede de la industria proveedora de insumos.

---

<sup>363</sup> El ascenso de Japón obedece a dos factores. Por un lado, a la alta aceptación que han tenido los productos chilenos. Pero, por otro lado, también influyó las fuertes trabas que, a menudo, imponía EEUU para la entrada del salmón. Ello se originó en la década del 90 cuando, bajo la presión de la industria local, EEUU acusa de dumping a los productores chilenos. Finalmente, en 1998 termina fijando un arancel del 5,19% para la introducción del salmón del Atlántico al mercado estadounidense.

<sup>364</sup> Esta variedad incluye especies como: salmón coho/plateado, salmón rey/chinook, salmón cereza, salmón sockeye, salmón rosado, salmón chum y la trucha arco iris.

La industria salmonera chilena ha pasado por una serie de fases bien definidas (Vage, 2005; Maggi Campos, 2006). La introducción de la especie se produjo a inicios del siglo xx, con el propósito de emular el éxito de un grupo de pioneros en piscicultura en EEUU y Japón. De a poco el Estado comenzó a interesarse en esta industria, introduciendo ovas y dando los primeros pasos en el desarrollo de la salmonicultura<sup>365</sup>. El cambio en la orientación económica que introduce la dictadura militar transformará la estructura del sector, dejando de lado el interés científico para priorizar la orientación comercial. Pero las bases estaban sentadas<sup>366</sup>.

Cuadro 2: Etapas en la evolución de la industria salmonera chilena

Período	Designación conceptual	Principales protagonistas	Hitos
Hasta 1973	Aprendizaje científico	Estado, organismos internacionales, universidades	Creación del Instituto de Fomento Pesquero
1973-1984	Aprendizaje técnico y comercial	Pioneros y técnicos extranjeros. Fundación Chile	Fundación de Pesquerías Piscicultura Lago Llanquihue Salmones Antártica — Fundación CHILE
1985-1992	Formación productiva	Conglomerados, pioneros, empresas pesqueras, empresas regionales, empresas extranjeras	Producción supera las 1.000 toneladas Creación de la Asociación de la Industria del Salmón y Trucha de Chile (actualmente Salmón Chile) Fundación de las principales empresas actuales
1993 en adelante	Consolidación sofisticada	Conglomerados, empresas salmoneras consolidadas, empresas extranjeras	Proceso de transformación y consolidación de la industria. Exportaciones superan el umbral U\$ 1.000 millones Calidad Total

Fuente: Adaptado de O.K.Vage (2005)

Debe destacarse que en los últimos años la cría de salmónidos tuvo que enfrentar una seria crisis tras la aparición de la enfermedad de la anemia de salmón, hecho que generó cuantiosas pérdidas para el sector, tanto económicas (caída en las ventas) como sociales (reducción de puestos de trabajo), de la que el sector espera recuperarse en 2011.

Las principales firmas integran verticalmente el negocio (incluida la comercialización), y otras las 3 primeras etapas (producción de juveniles, engorde y procesamiento) (Campos Maggi, 2006). La integración no conoce de nacionalidades o esquema empresario. Del conjunto de firmas participando en la industria, 1/3 de las mismas corresponden a empresas extranjeras, las cuales se vinculan con inversiones provenientes de países con fuerte tradición en la producción de salmónidos. Así, se observan empresas de Noruega, Escocia, Noruega, Canadá y Japón (Våge, 2005). Salmones Antártica es una de estas empresas, originaria de Japón y especializada en la producción de salmón coho (variedad con gran aceptación en el mercado japonés) así como

<sup>365</sup> En esta etapa la intervención pública resultó relevante. Así, en este período serán las Universidades Públicas las propietarias de las salmoneras, las cuales mostraban mayor interés científico que comercial. En los años 60s se crea el Instituto de Fomento Pesquero (IFOP), el cual tendrá a su cargo el diseño de las estrategias rectoras para la salmonicultura (Sage, 2005).

<sup>366</sup> Esta parte de la historia, extensamente explicada en Vage (2005) es dejada de lado por Maggi Campos (2006), para quien el éxito de la industria se inicia en 1978. De esta forma, esta última autora olvida todo el conocimiento acumulado que, a dicha altura, tenía Chile sobre la piscicultura de salmónidos y que, sin duda, resulta clave para entender lo que vino después.

trucha arco iris y salmón atlántico<sup>367</sup>. La empresa se halla integrada verticalmente, con centros de agua dulce y salada, produciendo el alimento para sus peces. De entre las empresas locales, existen 2 grupos diferenciados. Por un lado, aquellas asociadas históricamente al sector, pues se trata de empresas dedicadas a la pesca tradicional o bien aquellas asociadas a “pioneros” del sector. AquaChile podría catalogarse como el caso más exitoso de este grupo, y hoy reporta como la principal exportadora, al tiempo que se ha iniciado en un proceso de internacionalización a partir de su controlada Rainforest Aquaculture en Costa Rica — producción de tilapia para exportación. Esta empresa participa en toda la cadena contando, incluso, con una firma dedicada a la producción de alimentos para peces (Alitec Pargua) y otra destinada a la diversificación e innovación productiva (Aquainnova)<sup>368</sup>. Del grupo de empresas originarias en pesqueras podría nombrarse a Multiexport y Compañía Pesquera Camanchaca SA, la primera en operaciones desde 1984, cuando comienza a explotar diversos productos marinos, como algas y mariscos, mientras que la segunda se vincula con empresarios productores de harina de pescado. Por otro lado, se observa un grupo de empresas pertenecientes a conglomerados económicos diversificados. Este es el caso de Pesquera Los Fiordos, empresa que pertenece al grupo Agrosuper y que opera varios centros de cultivo, una piscicultura y una planta de proceso, para comercializar su SUPER Salmón<sup>369</sup>. También podría mencionarse a Cultivos Yadrán, empresa perteneciente a la familia Briones que controla negocios en diversos sectores industriales del país.

Tabla 19: Chile - principales exportadores de salmónidos (datos al año 2009)

Empresa	Q		Valores		Precio unitario (US\$/kg FOB)
	Toneladas	%	US\$ (millones)	%	
AquaChile	43566,2	10,5	232,8	12,0	5,3
Mainstream Chile	30.920,2	7,4	156,5	8,1	5,1
Pesquera Los Fiordos SA	23.633,8	5,7	112,0	5,8	4,7
Marine Harvest Chile	22.660,2	5,5	136,1	7,0	6,0
Multiexport Foods SA	22.267,0	5,4	111,0	5,7	5,0
Compañía Pesquera Camanchaca SA	15.756,3	3,8	104,6	5,4	6,6
Salmones Antártica SA	12.583,5	3,0	85,4	4,4	6,8
Cultivos Yadrán SA	10.341,1	2,5	67,6	3,5	6,5
Salmones Curquellán SA	11.070,8	2,7	63,7	3,3	5,8
Cultivos Marinos Chiloe SA	8.004,6	1,9	62,5	3,2	7,8
Total	415.262,3	100,0	1.943,5	100,0	4,7

Fuente: AQUA — Estadísticas online <http://www.aqua.cl/>

Entre las principales organizaciones empresariales e instituciones públicas con participación en el sector se puede mencionar a Salmón Chile, con sede en Puerto Montt. En lo que hace a la promoción de la actividad así como a las entidades dedicadas a i+d se encuentra el Instituto Tecnológico del Salmón (INTESAL). El rol que ha tenido el sector público en la difusión de este

<sup>367</sup> La historia de esta empresa se entrelaza con el desarrollo del sector, pues la misma es continuadora de Pesquera Domsea — originalmente propiedad de Union Carbide para luego ser adquirida por la Fundación Chile. En 1988 la empresa es adquirida por el grupo NISSUI — Japón, holding con más de 90 años de experiencia en la pesca (<http://www.salmonesantartica.cl/index.php>).

<sup>368</sup> AquaChile aglutina 6 empresas relacionadas. Además de las mencionadas están Aguas Claras SA, Salmón Maullín y Salmosan ([http://www.aquachile.com/web\\_aquachile/spanish/inicio.html](http://www.aquachile.com/web_aquachile/spanish/inicio.html)).

<sup>369</sup> Este grupo económico se halla estructurado en diferentes empresas operativas dedicadas a la elaboración de carnes de pollos (SUPER Pollo), cerdos (SUPER Cerdo), pavos (Sopraval), frutas (SUPER Fruit) y vinos (Ventisquero). Es el principal productor de carnes y alimentos frescos de Chile, con ventas totales superiores a los US\$ 1,700 millones (<http://www.agrosuper.cl>).

complejo se halla extensamente documentado. Pese a todo, resulta válido volver a mencionar el papel de la Fundación Chile, quien crea 2 empresas: Salmones Antártica, que actuaría como empresa testigo, y Finamar, que fue la pionera en producir salmón ahumado. Una de las ventajas de la profunda interacción público — privada que evidenció el sector desde sus inicios es que, al momento en que surgen los estándares, el sector se hallaba preparado para afrontarlo. Salmón Chile ya había creado su propio programa de control de calidad.

#### Harina de Pescado: Perú

Buena parte de la producción mundial de harina y aceite de pescado resulta producida en Chile y Perú, aunque países como China, Japón y otros del sudeste asiático también destacan. Estos productos son obtenidos de poblaciones pelágicas, anchoveta peruana<sup>370</sup> en el caso de los países del Pacífico Sur, (originalmente) abundante pero de escaso valor. Amén de los problemas de sustentabilidad generados por el uso y abuso de los recursos, la producción de harina resulta susceptible a los avatares de la corriente del niño.

La cadena se inicia con la pesca. Luego de obtenido el producto (anchoveta peruana), el proceso de producción consiste en la cocción, prensado, secado y molido, lo sólido es la harina de pescado mientras que el aceite surge durante el prensado. La harina puede diferenciarse en tradicional o estándar, *prime* y *súper prime*. Estos productos son utilizados para alimentar animales y/o peces criados en cautiverio, como langostinos y salmones. La demanda por parte de esta última (piscicultura) es la que más ha crecido en los últimos años, aunque también creció mucho el consumo entre los productores de pollo y cerdos. En términos geográficos, gran parte de este nuevo consumo se concentró en Asia, principalmente China, dada la creciente demanda de su industria cárnica (pollos y cerdos) como de la piscicultura.

En Perú la harina de pescado es uno de los complejos industriales más importantes del país. La misma tiene una larga historia, la cual se remonta a los años 50s cuando un grupo de empresas privadas comienzan a especializarse en el procesamiento de la anchoveta afín de producir harina y aceites. Diez años más tarde, Perú se convertía en el primer país pesquero del mundo por volumen de capturas, llegándose a contar más de 150 plantas de procesamiento. Para dicho entonces, de allí surgía casi el 40% de la producción mundial. Las exportaciones pesqueras lideraban las ventas externas, y la rentabilidad del sector en alza. Esto induce a una mayor inversión en buques (i.e.: mayor esfuerzo de captura). Más temprano que tarde, la sobreexplotación de la anchoveta peruana terminó agotando el recurso, llevando a la industria a la bancarrota<sup>371</sup>. Así, los años 70s resultan catastróficos para la industria lo cual moviliza al Perú a profundizar las investigaciones sobre el nivel de captura máxima permisible (CMP) para que la pesquería resulte sustentable, lo cual lleva a introducir un sistema de cuotas a fin de impedir la

<sup>370</sup> Esta variedad se encuentra cerca del litoral, dentro de los 80 km de la costa. La presencia en aguas peruanas responde a la importante presencia de plancton. La anchoveta alcanza su madurez al año, llegando a medir unos 12 centímetros de longitud (International Fishmeal and Fish Oil Organisation — IFFO Datashet).

<sup>371</sup> No solo el caladero se ve exhausto, también el número de aves marinas cae dramáticamente. Ello refiere a la importancia del guano (excremento de las aves) en la economía e historia peruana.

libre entrada a la pesquería. Todo ello permite una rápida recuperación del caladero, recuperación que será expuesta a un paréntesis en 1997/98 como consecuencia del arribo de la corriente del niño<sup>372</sup>. Pese a todo, la biomasa se recupera e incluso afronta con mínimos costos la llegada de un nuevo niño en 2002/03, a tal punto que las exportaciones de dicho año solo fueron superadas por las ventas del complejo aurífero.

La flota asciende a unas 1.300 embarcaciones, de las cuales 650 son buques industriales de gran calado y capacidad de bodega. Al año 2001, con 8 millones de toneladas anuales Perú califica como en segundo lugar en términos de capturas detrás de China — mientras que Chile aparecía en 6º lugar con 3,8 Mill/Ton. En lo que hace al segmento industrial, actualmente operan unas 100 establecimientos, la mayoría de las cuales se hallan asentadas en los puertos de: Chimbote, Huarney, Pisco, Parachique y Chicama. En el año 2007 la producción de harina de pescado alcanzó 1,4 millones de toneladas métricas, mientras que el aceite llegaba a las 326,8 TM (IFFO — información estadística). Por tipo de harina vendida, el total anterior se reparte en partes iguales entre la variedad estándar y la *prime*, con escasa participación de la más refinada. La mayoría de la producción se vende a China (por encima del 60%), aunque otros países del Asia también perfilan como cliente del Perú. La cadena emplea, de manera directa o indirecta, unas 100 mil personas.

---

<sup>372</sup> Normalmente la costa peruana esta bañada por la corriente Humboldt (CH). De profundidad y fría, al llegar al litoral y subir a la superficie, allí reemplaza a las aguas más calientes. En el proceso de ascenso la CH trae a superficie nitratos y fosfatos del suelo marino, los que, expuestos a la luz solar genera fitoplancton, marcando el inicio de una rica cadena alimentaria beneficiando a peces y aves por igual. Cuando arriba la corriente de El Niño (CEN), dicho fenómeno se paraliza. Ello porque dicha corriente implica la llegada de aguas más calidas del Ecuador y un mayor nivel de precipitaciones pluviales, lo que genera una masa de agua más densa que no puede ser traspasada por la CH. De esta forma se incrementa la temperatura del agua — y, así, corta con el proceso descripto anteriormente.

## **Conclusiones**

Sin duda, la cadena de valor aquí analizada se vio sujeta a múltiples mutaciones en las últimas décadas. Estas involucraron cambios en demanda, oferta e instituciones. Por el lado de la demanda, el cambio podría generalizarse en el surgimiento de un nuevo tipo de consumidor, mucho menos influenciado que sus antecesores al tiempo que crece su poder de veto y elección. Todo ello ha contribuido a darle una mayor volatilidad a los mercados. En lo que respecta a la oferta, por su parte, los cambios se vinculan al esfuerzo tecnológico, los cuales han transformado al campo y a los mares en industrias tecnología intensiva. Tampoco debe pasarse por alto los cambios ocurridos en materia de transporte y comunicaciones. Sin duda, sin esto último muchos de los avances observados en los últimos años no hubieran sido posible de comercializar<sup>373</sup>. Pero también la naturaleza volvió a mostrarse generosa. Impulsada por el nuevo paquete tecnológico, la región incorporó nuevas tierras a la cadena productiva — especialmente en el caso de Brasil pero también en Argentina. Finalmente, podría decirse que mucho de lo anterior no hubiera ocurrido sin los cambios institucionales evidenciados en las últimas décadas. La apertura y desregulación económica producida en el sur, permitió a los países del norte, básicamente a sus empresas multinacionales del sector y a los nuevos actores globales: los supermercados, hacerse de nuevas fuentes de aprovisionamiento como también de nuevos mercados.

Paradójicamente, quienes vienen preconizando las bondades del mercado, todavía resisten la apertura de los suyos, tal como lo muestra el fracaso de la última Ronda de Doha o lo que evidencia la “pseuda” liberalización de los mercados, por caso, el lácteo. También podría citarse el caso de la industria de concentrados de naranja del Brasil, una de las más competitivas del mundo, cuyas empresas enfrentan tarifas ad — valorem de hasta 56% para entrar en el mercado norteamericano (Marino et. al., 2003; Figueiredo Neto et.al., s/d). También resulta sumamente perjudicial el nivel de subsidios otorgado por los países desarrollados, cuyo monto equivale al volumen total de alimentos y *commodities* agrícolas comercializados en todo el mundo, esto es, unos U\$ 400 mil millones anuales (Ordoñez y Nichols, 2003). Sin duda, esta situación pone en desventaja a las empresas locales, tanto de manera directa (por los mayores costos que éstas enfrentan) como indirecta (dado el incentivo a internacionalización que se genera con los subsidios)<sup>374</sup>. En definitiva, el proteccionismo sigue muy difundido entre los países desarrollados, tanto como el doble discurso (Chang, 2008).

En relación a la relevancia del supermercado en la región, podrían mencionarse aspectos favorables, aunque también ciertos riesgos. Entre los primeros, sin duda, se encuentra los beneficios en materia de bienestar. La generalización de este nuevo canal de ventas implicó no solo mejores precios sino mayor variedad y calidad en los productos, tanto como sus efectos de emulación

---

<sup>373</sup> Resulta interesante aquí el paralelo con lo ocurrido 100 años antes. Durante la primer globalización también se evidenciaron cambios en el transporte (por ejemplo, con la aparición de los primeros buques refrigerados o la irrupción del ferrocarril) o en materia de comunicaciones (tal como la asociada a la aparición del telégrafo). Ambos aspectos “revolucionaron” el comercio internacional, acercando la producción del nuevo mundo a Europa.

<sup>374</sup> La nota referenciada de la ONG Food&Water Watch, destaca el caso de Pescanova, armador español con presencia en los 5 continentes, lo cual le otorga amplio poder de mercado. Idéntico comentario puede hacerse respecto al apoyo recibido por las empresas de la carne, donde las barreras impiden la entrada de nuevos productores resultan infranqueables (IPCVA, 2008).

en la competencia. Sin embargo, también generaron algunas situaciones desfavorables. La paulatina desaparición de un tramado de empresas locales es, sin duda, una de ellas<sup>375</sup>. En lo que hace al nuevo esquema contractual, el mismo trajo importantes mejoras. Aunque cabría también aquí un mayor escrutinio, a fin de impedir que este mecanismo se convierta en un instrumento anti-competitivo o de abuso que perjudique a los pequeños y medianos agricultores. En este renglón pues, se vuelve necesario el accionar de la oficina encargada de defensa de la competencia. La fijación de estándares también merece una mirada precautoria. En muchos casos la introducción de metas tiene como objetivo el impedir el acceso al mercado [o bien para imponerse como coordinar en la cadena], más que con un interés por mejorar los aspectos ambientales o sociales<sup>376</sup>. Si este no es el caso, la irrupción de estándares más estrictos debe ser bienvenido, aun cuando ello imponga mayores costos. Resta evaluar el esfuerzo que debería llevar adelante el Estado.

Al momento de considerar ganadores y perdedores, parecería que la región salió desfavorecida del nuevo esquema que surgió en la década del noventa. Más si uno compara América Latina con el Sudeste Asiático. Basta con mirar el nivel de inserción de las empresas locales en las cadenas globales. A modo de defensa debe recordarse que ambas regiones muestran distintas opciones de especialización: el factor tierra es lo abundante en nuestra región, mientras que la mano de obra lo es en el Sudeste Asiático. Pese a todo, si el desarrollo vía comercio respondiera a un patrón ricardiano, Asia continuaría en su rol de “maquiladora” del mundo desarrollado. Pero las cosas no son así. China, como antes otros países de la región, aprovechó la coyuntura para avanzar en la cadena de valor. Ello implicó esfuerzo, innovación tecnológica y comportamiento estratégico. Mucho de lo observado en la región, lamentablemente, carece de esta visión.

Pero también debería reconsiderar la visión de aquellos que consideran que el éxito pasa por emular al sudeste asiático. América Latina debe avanzar agregando valor a sus recursos naturales. Aprovechar de manera inteligente las ventajas que genera la posesión de dichos recursos (C. Pérez, 2010). En dicha dirección podría ahondarse el estudio del caso brasileiro, cuya particularidad resulta interesante de considerar. Entre algunos de los cambios y las enseñanzas se observa el aprovechamiento, por parte de sus principales empresas alimenticias, del proceso que colocó al Brasil como uno de los principales jugadores en la agro-industria mundial<sup>377</sup>. Ciertamente, para que dichas ventajas se mantengan, mucho es lo que hay que hacer, tanto en materia organizativa como en lo que hace al esfuerzo de i+d. Tampoco puede obviarse el papel del Estado en dicho posesionamiento, principalmente, el rol cumplido por el BNDES — lo cual habla de la importancia de la intervención estratégica

---

<sup>375</sup> Resulta importante consignar la escasa ingerencia que tuvieron las cadenas extranjeras en el proceso de difusión [del supermercado] en EEUU como en los países de Europa (Reardon, Henson y Berdegue, 2007). También podría mencionarse el esquema de apertura adoptado por China (Wei and Cacho, 2001)

<sup>376</sup> Así, muchas de las crecientes reglamentaciones fito-sanitarias terminan generando mayores demoras en el proceso de importación, desalentando así las ventas al exterior (Governo do Brasil, 2007c). La falta de transparencia en relación a los procedimientos de cuarentena se observa, por caso, en Japón. También podría mencionarse la fuerte burocracia que presenta la oficina de agricultura norteamericana (USDA) en lo atinente a la realización de pruebas y exámenes en materia de control de plagas y enfermedades. En fin, cualquier tipo de medida que permita disuadir aquel que quiere entrar en el mercado y/o aumentar los costos de entrada al mismo.

<sup>377</sup> Para tomar dimensión del tamaño de las empresas brasileñas, basta considerar que el grupo JBS facturó, en 2009, US\$ 30 mil millones, más que el doble de lo facturado por todo el complejo sojero argentino (Noticias hoycorrientes.com, Jueves 17 de Septiembre 2009)

del sector público<sup>378</sup>. En definitiva, el surgimiento de Brasil como potencia alimenticia acrecienta las expectativas favorables<sup>379</sup>. Queda por ver si logra generalizarlos y seguir avanzando en otras cadenas de valor.

Por otra parte, a la luz de la experiencia reciente se debe reconsiderar el tema de la seguridad alimentaria. Para muchos, el mismo era un resabio de las políticas en boga en las décadas del 70s y 80s<sup>380</sup>. Sin embargo, sigue siendo relevante en el mundo desarrollado<sup>381</sup>. En la región este debate resultó eclipsado con la llegada del nuevo modelo económico. La excepción aparece, nuevamente, con Brasil. Aunque, sin duda, la industria alimenticia cuya prioridad ha sido, primero, abastecer primero al mercado interno. En este sentido, varios de las cadenas aquí analizan muestran al Brasil como el principal productor, aunque no siempre se califique como un proveedor [mundial] destacado. A modo de ejemplo, puede citarse el caso del arroz, donde Brasil califica como uno de los principales productores, aunque con volúmenes de ventas externas mínimas. También resulta destacable el rol del gobierno en la búsqueda de tal autonomía. Parecería existir una secuencia, la cual prioriza el abastecimiento interno para luego volcar al mercado los excedentes. Esto puede contrastarse a partir de observar el sendero de desarrollo adoptado en el caso de las manzanas, que luego de relegar durante años en el abastecimiento argentino, se decidió iniciar una política de sustitución y actualmente no solo abastece a su mercado sino que comienza a generar importantes saldos exportables (Governo do Brasil, 2007c). Idéntico comentario se podría hacer en materia de carnes o cultivos, observándose aquí el creciente poderío de la industria alimenticia brasileña<sup>382</sup>. En otras palabras, su política de sustitución de importaciones fue más allá de la industria, lo que le permite hoy mantener un lugar destacado en la cadena global alimenticia. En el logro de todo ello mucho tuvo que ver la planificación estatal tanto como por la presencia de un aparato burocrático sólido, que siempre mantuvo una impronta desarrollista (Evans, 1995)<sup>383</sup>, actitud que puede encontrarse en el programa de desarrollo lanzado recientemente por el gobierno (Government of Brazil, 2008).

A nivel empresa, lo que muestra los casos exitosos de empresas de la región que han logrado avanzar en la cadena de valor a partir de la internacionalización de sus operaciones es que lo importante no pasa solo por garantizarse menores costos de producción (laborales), sino que también involucró la adopción de decisiones corporativas de índole estratégica, asociadas con la

---

<sup>378</sup> El Banco Nacional de Desenvolvimento e Social (BNDES) no solo brinda crédito y asistencia técnica a las empresas brasileñas, a menudo también participa en el paquete accionario de las mismas. Esto último le otorga una mayor ingerencia al momento de la toma de decisiones, y es bien conocido su interés por la búsqueda de empresas globales. Por caso, el año pasado, bajo la recomendación del BNDES, las empresas Marfrig Alimentos y Bertin comenzaron un proceso de fusión.

<sup>379</sup> El ejemplo de Brasil también desmitifica la opinión de aquellos que solo basta con la implantación de las instituciones correctas. Desde esta perspectiva, la presencia de reglas claras dinamizaría a los agentes económicos y los estimularía en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. Este es el enfoque del grupo de Agronegocios de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Buenos Aires, el cual puede ser observado, entre otros, en: Aguirre Cuevas, Palau y Vilella (2008), Ayala, Senesi, Palau y Vilella (2008); Dulce, E.; Senesi, S.; Vilella, F.; Palau, H. and Barilatti, M. (2009).

<sup>380</sup> Como destacan Simon Maxwell y Rachel Slater (2003), el mismo había surgido como respuesta la crisis alimenticia de 1972-74. La misma disparó el interés por la disponibilidad y el acceso a los alimentos, destacando, especialmente, el rol del gobierno ante dicha situación. Años más tarde, el tema deviene al centro de la política de asistencia al desarrollo, generándose un consenso sobre el tema

<sup>381</sup> La presencia de subsidios, en definitiva, tiene como objetivo el preservar la seguridad alimentaria de sus ciudadanos.

<sup>382</sup> Quizás también debería plantearse el creciente poderío en el sector de energías renovables (biocombustibles), cuyo éxito también tiene su origen en dicha política sustitutiva y en la búsqueda de alternativas al petróleo — recurso que, en su momento, Brasil también dependía del exterior. En otras palabras, el éxito actual de Brasil en materia energética (biocombustibles + petróleo) es fruto de la planificación estratégica del Estado.

<sup>383</sup> Lo que contrasta con el carácter rentista que muestra el Estado en muchos de los países aquí analizados.



búsqueda de equilibrio entre mantener cierta flexibilidad al tiempo que se consolida en nuevos mercados. Lo primero resulta necesario a fin de mantenerse competitivo. Lo segundo deviene indispensable si lo que se pretende es trascender.

Cualquiera sea el camino elegido, el liderazgo en materia de innovación resulta decisivo. La sustentabilidad se asocia con la consecución de rentas schumpeterianas, en caso contrario, las rentas pueden verse evaporadas fácilmente. Desde el punto de vista normativo, ello implica profundizar el debate acerca de la irrelevancia que presenta el modelo de ventajas comparativas en el mundo actual. Los casos exitosos muestran la importancia del trabajo conjunto de empresarios y gobierno, en especial, en cómo avanzar en la cadena de valor y agregar conocimiento a la producción. Ello implica la búsqueda de ventajas competitivas, de carácter dinámico. Estas son las bases de una mayor competitividad y eficiencia. Pero, pese a lo extendido del mensaje, las cadenas aquí analizadas muestran cómo los países desarrollados relegan estos aspectos cuando esta condena la producción, el empleo, o incluso si los capitales nacionales se ven amenazados. El mensaje final no tiene porqué ser del todo pesimista. La experiencia del sudeste asiático, recientemente de China, muestra que el upgrading es posible. También demuestra que la entrada de ETNs puede resultar muy beneficiosa en esta dirección. Pero, a diferencia de América Latina, la seducción del modelo ricardiano no tuvo eco (Gill & Kharas, 2007). Tampoco se dejaron encandilar por las luces de aquellos que propugnaban profundos cambios institucionales. También en este caso adoptaron una estrategia de secuencia, priorizando la construcción institucional y no la mera importación (Stanley, 2008). La excepción regional podría asociarse con Brasil, tanto por sus respuestas en materia de política (Pérez y Primi, 2009) como por su actitud en materia institucional (Mortimore & Stanley, 2010). Pero, por sobre todo, la región debe también aprender de las experiencias pasadas, tanto lo vivido bajo el modelo desarrollista como lo experimentado en los años del reinado del neoliberalismo, midiendo adecuadamente sus logros pero también sus fracasos. En este sentido, la estrategia para imponer un modelo de inserción que priorice la mayor agregación de valor requieren de una mayor coordinación y una mirada estratégica. El imponer un modelo no tiene asidero, ni tampoco resulta sustentable.

## **Referencias**

- AAPP (s/d). Análisis de la situación del sector porcino en los últimos 10 años. Informe de la Asociación Argentina de Productores de Porcinos (AAPP) disponible en <http://www.porcinos.org.ar/0007.htm>
- (s/d). La carne de cerdo HOY. Informe realizado por la Lic. Sofia Garcia para la Asociación Argentina de Productores de Porcinos (AAPP) disponible en <http://www.porcinos.org.ar/0007.htm>
- ACA (2009). Tendencias de los precios internacionales de bienes primarios en un Nuevo contexto de incertidumbre y cambio en la economía internacional. Revista Arroz N° 59, Asociación Cultivadores de Arroz - ACA.
- (2008a). Cadena productiva eficiente da a nuestro arroz solidez y nivel de primeros planos. Revista Arroz N° 54, Asociación Cultivadores de Arroz -ACA.
- (2008b). Oportunidades de valorización del sistema de producción arroceros uruguayo y preservación de los recursos naturales. Revista Arroz N° 54, Asociación Cultivadores de Arroz - ACA
- (2008c). El arroz en Uruguay. Revista Arroz N° 53, Asociación Cultivadores de Arroz — ACA
- (2007). Comparación de la Distribución del Ingreso entre la Cadena Arroceros de Rio Grande del Sur y el Sistema Integrado Uruguayo. Revista Arroz N 52, Asociación Cultivadores de Arroz — ACA.
- Akyüz, Y. (2003). Developing Countries and World Trade: Performance and Prospects. UNCTAD/ Third World Network / Zed Books.
- Amiguini, A. (2006). Upgrading in International Trade: Methods and Evidence from Selected Sectors in Latin America. Chapter 8 at C. Pietrobelli and R. Rabellotti (editors) "Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America" — Inter-American Development Bank and David Rockefeller Center for Latin American Studies at Harvard University.
- Ayadi, N.; J.L. Rastoin et S. Tozanli (2006). Les opérations de restructuration des firmes agroalimentaires multinationales entre 1987 et 2003. MOISA — Marchés Organisations Institutions Stratégies d'Acteurs — Working Paper N° 8.
- Azevedo, P.; F. Chaddad & E. M. M. Q. Farina (2007). The Food Industry in Brazil and the United States: the Effects of the FTAA on Trade and Investment. INTAL Working Paper-SITI-07.
- Barilatti, M.; Di Guilio, A.; Palau, H.; Senesi, S. and Neyra, F. (2008). Argentinean Speciality Crops Agribusiness: Governance Structures and Social Capital in International Trade. Paper presented at the International Food and Agribusiness Management Association, 18<sup>th</sup> Annual World Forum and Symposium. Monterrey, California.
- Bendini, M. y N. Steimbregger (2005). Integración agro-alimentaria: Trayectorias empresariales comparadas en la fruticultura argentina de exportación. Artículo publicado en Josefa Barbosa Cavalcanti y Guillermo Neiman (compiladores) "Acerca de la Globalización en la Agricultura", Ediciones Ciccus, Buenos Aires.
- Bijman, J. (2008). Contract farming in developing countries: an overview. Wageningen University, Department of Business Administration — Working Paper.
- Bisang, R.; G. Anlló y M. Campi (2008). Una Revolución (no tan) silenciosa: Claves para repensar el agro en Argentina. Desarrollo Económico, vol 48 N° 189-190 (julio-setiembre / octubre-diciembre).
- (2009) Políticas, Programas e Instituciones en los Agroalimentos: ¿Asincronía o co-evolución de las instituciones? Documento para discusión — Seminario Institucionalidad Agropecuaria y Rural. Santiago, Chile — Abril.
- Bittencourt, M. B. e J. C. Toledo de Carvalho (s/d). A competitividade da cadeia produtiva do café em Minas Gerais: Uma Análise de Qualidade. Apresentação — XLIII Congresso da Saber, Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial.

Borges Matias, A.; J.L.F. Meirelles; L.M.Caldeira (s/d). Estratégias, Investimento e competitividade da indústria avícola brasileira. SEMEAD - Ensaio, Política dos negócios e Economia de empresas.

Bostock, T.; P. Greenhalgh & U.Kleih (2004). Policy Research — Implications of Liberalization of Fish Trade for Developing Countries. Synthesis Report. Chatham, UK: Natural Resources Institute.

Buckley, P. (2008). The impact of the global factory on economic development. Journal of World Business, 44 131-143.

Bulmer Thomas, V. (1995). The Economic History of Latin America since Independency. Cambridge University Press.

Burch, D. (s/d). Production, consumption and trade in poultry: Corporate linkages and North-South supply chains. Chapter 12 at

Cáceres, M. S. (2005). Perfil descriptivo de la Cadena de Porcinos. [ex] Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Subsecretaría de Política Agropecuaria y Alimentos, Dirección Nacional de Mercados y Dirección de Mercados Agroalimentarios.

CAF (2007a). Construcción de Ventajas Competitivas en Bolivia: Las cadenas productivas de soya; quinua; uvas, vinos y singanis; maderas; cueros; textiles y confecciones. Corporación Andina de Fomento — Colección PAC, Serie Clusters I.

Camargo Barros, G.; G. Fisher Sbrissia; H. F. Silva Spolador e L. A. Ponchio (2004). Mudanças estruturais na cadeia do leite: Reflexos sobre os preços. Revista de Política Agrícola. Ano XIII — Nº 3 — Jul/Ago/Set.

Campanol Milinski, C.; P. S. Moreira Guedine; e C. A. Arena Ventura (2008). O Sistema Agroindustrial do leite no Brasil: Uma Análise Sistêmica. Apresentação 4º Congresso Brasileiro de Sistemas.

Carletti Filho, P. de Tarso (2005). Divisão de custos e alinhamento estratégico de uma cadeia de suprimentos integrada verticalmente: o caso do frango brasileiro. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada), Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiros” da Universidade de São Paulo. Piracicaba: USP.

Carneiro de Araujo, G.; M. Pinheiro Bueno, V. Pinheiro Bueno, e I. Fernandes de Souza (2008). Cadeia Produtiva da avicultura de corte: avaliação da apropriação de valor bruto nas transações econômicas dos agentes envolvidos. Gestão e Regionalidade — Vol. 24 Nº 72 SET-DEZ.

Chadad, F. (2006). Cooperativas no agronegócio do leite: tendências internacionais. Apresentação, Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural Fortaleza, 23 a 27 de Julho.

----- (2007). Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta a globalização. Organizações Rurais e Agroindústrias, v. 9, p. 69-79

Chandler (1990). *Scale and Scope*. Belknap Press

Chlesinger, S. (2009). Soja: el grano que sigue creciendo. En M. Pérez, S. Schleaingner y T. Wise (editores) “Promesas y Peligros de la Liberalización del Comercio Agrícola: Lecciones desde América Latina” GDAE

Clemens, M. & J. G. Williamson (2002). Closed Jaguar, Open Dragon: Comparing Tariffs in Latin America and Asia before World War II. NBER Working Paper Nº 9041

Coe, N.M. (2004). The internationalization / globalization of retailing: towards and economic — geographical research agenda. Environment and Planning A, Vol. 36 pp. 1571-1594.

----- and M.Hess (2006). Global Production Networks: Debates and Challenges. A position paper for the GPERG Workshops, 25-26th January.

De Melo Saab, M. S., E. Armando e M. Fava Neves (2008). Cadeia de carne suína no Brasil e no Canadá: uma comparação.

Díaz Ordóñez, K. P. (2009). Exploring strategic upgrading options of smaller shrimp producers in Ecuador: A global value chain perspective. Thesis in Business and Development Studies (BADS) Copenhagen Business School — Denmark.

Díaz Ríos, L. (2007). Agro-industries characterization and appraisal: Asparagus in Peru. FAO, Agricultural Management, Marketing and Finance — Working Document N° 27.

Dicken, P. (2007). Global Shift: Mapping the changing contours of the world economy. Guilford, 5<sup>th</sup> edition.

Dulce, E.; Senesi, S.; Vilella, F.; Palau, H. and Barilatti, M. (2009). A Study of the Producer-Industry Transactions in the Argentine Milk Chain: A new Institutional Economics Approach. Paper presented at the International Food & Agribusiness Management Association — 19<sup>th</sup> Annual World Symposium.

Eaton, C. y A. W. Shepherd (2001). Agricultura por contrato: Alianzas para el crecimiento. Boletín de Servicios Agrícolas, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación — FAO, Roma.

Escaith, H. (2009). Trade Collapse, Trade Relapse and Global Production Networks: Supply Chains in the Great Recession. Munich Personal RePEc Archive - MPRA Paper N° 18274.

Evans, P. (1995). *Embedded Autonomy: States & Industrial Transformation*. Princeton Press.

FAO (2009). El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura 2008. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación — Departamento de Pesca y Acuicultura.

Farfan, O. (2005). Understanding and Escaping Commodity-Dependency: A Global Value Chain perspective. Prepared for the Investment Climat Unit, International Finance Corporation, The World Bank Group.

Feenstra, R. (1998) Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives* — Volume 12, number 4, pages 31-50.

Figueiredo Neto, L. F.; F. Da Silva Rodrigues; E. G. Benini e J. J. Sanches Sabes (s/d). O Agronegocio do Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC) do Estado Do Paraná. UFMS

Flexor, G. (2006). A Globalização do Sistema Agroalimentar e seus desafios para o Brasil. *Economia-Ensaio, Uberlândia*, 20 (2) e 21(1): 63-95, JUL-DEZ

Flôres, R.G. (2008). The World Fragmentation of Production and Trade: Concepts and Basic Issues. Paper presented at the International Workshop “Integracao Produtiva — Licoes da Asia e Europa para o MERCOSUL”.

Freitas, B; L. Delagran; E. Griffin; K.L. Miller; and,, M. Hirshfield (2008). Too Few Fish: A Regional Assesemnt of the World's Fisheries. OCEANA([www.oceana.org](http://www.oceana.org))

Galetto, A. (2006). Dairy Marketing Systems and Growth: A Comparative Analysis of a Group of countries in North, Central and South America. PPT Presentation, FAO Symposium “The Dairy Value Chain and Comparative Marketing Systems”, Rome — 15 November.

Gálvez, E. (2006a). Financiación de la comercialización agrícola en América Latina. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación — FAO, Documento Ocasional del Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas N° 10.

----- (2006b). Calidad e inocuidad en las cadenas latinoamericanas de comercialización de alimentos. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación — FAO, Documento Ocasional del Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas N° 14.

García Cáceres, R. G. & E. S. Olaya Escobar (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Cuadernos Administrativos Bogotá (Colombia). 19 (31) 197-217, Enero — Junio, 2006.

Gereffi, G.; J. Humphrey; R. Kaplinsky and T. Sturgeon (2001). Introduction: Globalization, Value Chains and Development. *Institute of Development Studies — IDS Bulletin* 32.3

-----; J. Humphrey and T. Sturgeon (2005). The governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy* 12:1 February 2005: 78-104.

Gibbon, P. (2004). The commodity question: new thinking on old problems. Danish Institute for International Studies — Human Development Report Office Occasional Paper

----- (2007). Agro-Commodity Dependence and Recent Trends in Agro-Commodity Markets. DIIS — Danish Institute for International Studies, Working Paper N° 2007/19

Gilbert, C. (2008). Value Chain Analysis and market power in commodity processing with application to the cocoa and coffee sectors. In Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) — Commodity Market Review, 2007-2008.

Gill, I. & H. Kharas (2007). An East Asian Renaissance: Ideas for Economic Growth. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington D. C.

Giulani, E.; C. Pietrobelli and R. Rabellotti (2006). Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. Chapter 9 at C. Pietrobelli and R. Rabellotti (editors) “Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America” — Inter-American Development Bank and David Rockefeller Center for Latin American Studies at Harvard University.

Gobierno de Colombia (2005a). La cadena de oleaginosas, grasas y aceites en Colombia: Una Mirada global de su estructura y dinámica, 1991-2005. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia, Documento de Trabajo N° 93.

----- (2005b). La cadena del Banano en Colombia. M Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia, Documento de Trabajo N° 60

Gobierno de la República Oriental del Uruguay (2006). El Sector Arrocerero en Uruguay. Ministerio de Industria, Energía y Minería, Dirección Nacional de Industrias, División Competitividad Industrial.

Gobierno de la República Oriental del Uruguay — Gabinete Productivo (2009a). Cadenas de Valor (I). Cadena Láctea.

Gobierno de la República Oriental del Uruguay — Gabinete Productivo (2009b). Cadenas de Valor (I). Cadena de Carne Vacuna.

Gobierno de la República Oriental del Uruguay — Gabinete Productivo (2009c). Cadenas de Valor (I). Cadena de Cereales y Oleaginosas.

Gomes, R. (2006). Upgrading without exclusion: lessons from SMEs in Fresh Fruit Producing Clusters in Brazil. Chapter 3 at C. Pietrobelli and R. Rabellotti (editors) “Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America” — Inter-American Development Bank and David Rockefeller Center for Latin American Studies at Harvard University.

Governo do Brasil (2007a). Serie Agronegócios, Cadeia Produtiva da Milho — Volume 1. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Secretaria de Política Agrícola (SPA) e Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA).

----- (2007b) Serie Agronegócios, Cadeia Produtiva da Soja — Volume 2. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Secretaria de Política Agrícola (SPA) e Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA).

----- (2007c). Serie Agronegócios, Cadeia Produtiva de Frutas — Volume 7. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Secretaria de Política Agrícola (SPA) e Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA).

----- (2007d). Serie Agronegócios, Cadeia produtiva da Carne Bovina — Volume 8. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Secretaria de Política Agrícola (SPA) e Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA).

Government of Brazil (2008). Innovate and Invent to Sustain Growth. ABDI, BNDES, MF and MDIC, Rio de Janeiro.

Green, R. (s/d). El mercado mundial de carnes bovinas. Informe PTRs Carnes — Procrisur — Presentación PPT.

Greenpeace (2007). Trading Away our Oceans: Why trade liberalization of fisheries must be abandoned.

Grossman, G. And E. Rossi-Hansberg (2006). The Rise of Offshoring: It’s not wine for cloth anymore. Mimeo.

- Gutman, G.; E. Guiguet y J. M. Rebolini (2003). Los ciclos en el complejo lácteo Argentino — Análisis de Políticas Lecheras en países seleccionados. Informe preparado para la [ex] Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, disponible a [http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/PN\\_politica\\_lechera/Estudio\\_Lacteo.pdf](http://www.minagri.gob.ar/new/0-0/programas/PN_politica_lechera/Estudio_Lacteo.pdf)
- Halperin Dongui, T.; W. Glade; R. Thorp; A. Bauer; M. Moreno Friginals; C.M.Lewis; V.Bulmer-Thomas; R. French-Davis; O. Muños y J.G.Palma (1997) Historia Económica de América Latina: desde la Independencia a nuestros días. Crítica, Barcelona.
- Hofwegen van, G.; G. Becx; and, J. van den Broek (2005). Drivers for competitiveness in agri-food chains: A comparative analysis of 10 EU food product chains. WP4 EUMercoPol, Wageningen, September.
- Humphrey, J. (2005). Shaping Value Chains for Development: Global Value Chains in Agribusiness. GTZ and Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Germany.
- Humphrey, J. and O. Memedovic (2006). Global Value Chains in the Agrifood Sector. UNIDO Working Papers.
- IICA (2009). Evolución y situación de la cadena agroalimentaria de arroz. Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola, Informe “Uruguay Agroalimentario en Cifras”, Setiembre.
- Iizuka, M. and Y. Borbon-Galvez (2009). Compliance with the private standards and capacity building of national institutions under globalization: new agendas for developing countries? United Nations University, UNU MERIT #2009-025.
- IPCVA (2008). Estructura de la Oferta de carnes bovinas en la Argentina: Actualidad y Evolución Presente. Instituto de Promoción de la Carne Vacuna - IPCVA, Cuadernillo Técnico N° 6.
- ISAAA (2010). Global Status of Commercialized Biotech / GM Crops: 2009. The first fourteen years, 1996 to 2009. International Service for the Adquisition of Agrio-Biotech Applications — ISAAA, Brief 41/2009 Executive Summary (<http://www.isaaa.org/default.asp>)
- Jachnik, P. (2006). The Dairy Value Chain and Comparative Marketing Systems: An Overview. PPT Presentation, FAO Symposium “The Dairy Value Chain and Comparative Marketing Systems”, Rome — 15 November.
- Josupeit, H. (2004). Shrimp Market Access, Tariffs and Regulations. PPT Presentation, World Shrimp Markets 2004, 26-27 October — Madrid, Spain
- Kaplinsky, R. (2005). *Globalization, Poverty and Inequality*. Polity Press.
- Keane, J. (2008). A “New” Approach to Global Value Chain Analysis. Overseas Development Institute — ODI, Working Paper N° 293.
- Larsen, M. N. (2003). Quality-Standard Setting in the Global Cotton Chain and Cotton Sector Reforms in Sub-Saharan Africa. Institute for International Studies, Copenhagen — Denmark, Kongevej Working Paper 03.7
- Liu, P. (2008). Certification in the Value Chain for Fresh Fruits: The Example of Banana Industry. FAO Commodity Studies N°4.
- López, A.; D. Ramos and C. Simkievich (2008). A study of the impact of China’s Global Expansion on Argentina: Soybean Value Chain analysis — Final Report. World Economy & Finance Research Programme, The Impact of China’s Global Economic Expansion on Latin America — Working Paper N° 2
- Lowe, M and G. Gereffi (2008). A Value Chain Analysis of the U.S. Pork Industry. Center on Globalization, Governance and Competitiveness — Duke University. Reported Prepared for the Environmental Defense Fund.
- Macchione Saez, M. e D. Nakazone (2002). Cadeia Café, Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil (Impactos da zona livre comercio). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia.
- Machado, M. Y. O. e M. C. Gomes (s/d) Cadeia do leite: Ferramentas metodológicas para identificação de direcionadores competitivos. Apresentação XVIII CIC XI ENPOS I Mostra Científica.

Maggi Campos, C. (2006). The Salmon Farming and Processing Cluster in Southern Chile. Chapter 4 at C. Pietrobelli and R. Rabelotti (editors) "Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America" — Inter-American Development Bank and David Rockefeller Center for Latin American Studies at Harvard University.

MAIZAR (2006a). La importancia del Maíz en la ganadería de la Cuenca del Salado. Informe, Asociación Maíz y Sorgo Argentino disponible a <http://www.maizar.org.ar>

----- (2006b). Los mercados regionales de maíz. Informe, Asociación Maíz y Sorgo Argentino disponible a <http://www.maizar.org.ar>

----- (2006c). La cadena de valor del maíz flint y su relación con la economía y el desarrollo regional Argentino. Informe, Asociación Maíz y Sorgo Argentino disponible a <http://www.maizar.org.ar>

----- (2006d). La importancia del Maíz para la Avicultura Brasileña. Informe, Asociación Maíz y Sorgo Argentino disponible a <http://www.maizar.org.ar>

----- (2008). Desafíos y Oportunidades para la Cadena de Valor del Maíz y Sorgo Argentinos, 2008/17. Informe, Asociación Maíz y Sorgo Argentino disponible a <http://www.maizar.org.ar>

----- (s/d). El maíz: el futuro del campo, el campo del futuro. Informe, Asociación Maíz y Sorgo Argentino disponible a <http://www.maizar.org.ar>

Marino, M.K.; A. Meloni Nassar e M. Fava Neves (2003). Exportações Brasileiras de Citros: Barreiras na União Européia e EUA. Cordeirópolis, Laranja, Revista Técnico-Científica de Citricultura, Centro Avançado de Pesquisa Tecnológica do Agronegócio de Citros Sylvio Moreira, Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, V. 24, n.02, p. 267-287

Martins, M. C. (2004). Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. Revista de Política Agrícola, Ano XIII — Nº 3 — Jul/Ago/Set.

Marzabal Neves, E.; M. Dayoub; D. Suzigan Dragone e M. Fava Neves (2001). Citricultura Brasileira: Efeitos Econômico-Financeiros. Revista Brasileira Fruticultura, Jacoticabal — SP, v. 23 nº2 p. 432-436, Agosto.

Noremborg Schubert e P. A. Niederle (2009). Estratégias competitivas da cooperativismo na cadeia produtiva do leite: O caso da ASCOOPER, SC. Apresentação — Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Porto Alegre, 26 a 30 de Julho

OCDE (2003). Liberalizing Fisheries Markets, scope and effects. Paris.

----- (2007). Market Access and Private Standards: Case Study of the Chilean Fruit Markets. Directorate for Food, Agriculture and Fisheries — Committee for Agriculture, Working Party on Agricultural Policies and Markets

Ommen Van, P. (2009). Mainstreaming Responsible Trade in Tropical Agricultural Global Supply Chains: Obstacles and Opportunities for Scaling up Responsible Trading Linkages between Transnational Corporations and (Smallholder) farmers in Cocoa, Coffee and Tea. LSE — BID Network.

Oosterveer, P. (2005) Global Food Governance. PhD-Thesis Wageningen University ISBN 90-8504-204-6 Copyright Peter Oosterveer, 2005.

Opara, L. (2003). Traceability in agriculture and food supply chain: a review of basic concepts, technological implications, and future prospects. Food, Agriculture & Environment, Vol I (1): 101-106

Ordoñez, H. y J. Nichols (2003). Caso Los Grobo. WP UBA — Texas A&M University.

Ortiz, S. and S. Aparicio (2007). How Labourers Fare in Fresh Fruit Export Industries: Lemon Production in Northern Argentina. Journal of Agrarian Change, Vol. 7 Nº 3, pp. 382-404.

Otaño, M. de la Consolación (2005). Perfil descriptivo de la cadena de carne vacuna. [ex] Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Subsecretaría de Política Agropecuaria y Alimentos, Dirección Nacional de Mercados y Dirección de Mercados Agroalimentarios.

Palau, H; Senesi, S; Trienekens, J; and, Villela, F. (2008). Leadership, Entrepreneurship and Developments in Agrifood Sectors: The case of the Argentine Poultry Sector". Paper presented at the 8<sup>th</sup> International Conference on Management in Agrifood Chains and Networks — Ede, The Netherlands. 28 May — 30 May.

Péres, W. y A. Primi (2009). Theory and Practice of Industrial Policy: evidence from the Latin America experience. CEPAL, Serie Desarrollo Productivo N° 187.

Pérez, C. (2010). Dinamismo tecnológico e inclusion social en América Latina: una estrategia de desarrollo productivo basada en los recursos naturales. Revista CEPAL 102 — Abril.

Phillips, D. & A. Tallontire (2007). Drivers and Barriers to Sustainable Purchase Practices in the Cocoa Sector. Economic Geography Research Group, WPS N° 04.07

Pietrobelli, C. and F. Saliola (2007). Power Relationships along the Value Chain: Multinational Firms, Global Buyers, and Local Suppliers'Performance. Paper prepared for the Conference on "Micro Evidence on Innovation in Developing Countries" United Nations University — MERIT, Maastricht, The Netherlands, May 31 — June 1<sup>st</sup>.

Ponte, S. (2001). The "Latte" Revolution? Winners and Losers in the Restructuring of the Global Coffee Marketing Chain. DDR Working Paper Sub-series on Globalisation and Economic Restructuring in Africa N° xiii - WP 01.3

----- (2004). Standards and Sustainability in the Coffee Sector: A Global Value Chain Approach. International Institute for Sustainable Development — IISD.

----- (2005). Bans, Tests and Alchemy: Food Safety Standards and the Ugandan Fish Export Industry. Danish Institute for International Studies — DIIS Working Paper N° 2005/19.

-----, and P. Gibbon (2005). Quality Standards, conventions and the governance of global value chains. Economy and Society, Volume 34 Number 1; 1-31.

RABOBANK (2007). Brazilian Orange Juice: Opportunities and Challenges in the Global Market. Report by M. Gonzalez.

Rama, R. and J. Wilkinson (2008). Foreign Direct Investment and Agri-Food Value Chains in Developing Countries: A Review of the main issues. In Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) — Commodity Market Review, 2007-2008.

Reardon, T. and J. Berdegue (2002). The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development. Development Policy Review, 2002, 20 (4) 371-388.

Reardon, T.; P. Timmer; and, J. Berdegue (2004). The Rapid Rise of Supermarkets in Developing Countries: Induced Organizational, Institutional, and Technological Change in Agrifood Systems. ejade — electronic Journal of Agricultural and Development Economics. Vol. I N° 2 pp: 168-183.

Reardon, T.; S. Henson and J. Berdegue (2007). "Proactive fast-tracking" diffusion of supermarkets in developing countries: implications for markets institutions and trade". Journal of Economic Geography pp. 1-33.

Rodrigues, L.R.; E.A.de Araújo Querido Oliveira (s/d) A Trajetoria das Exportações de Laranja do Brasil. Apresentação X Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação — Universidade do Vale do Paraíba.

Rodriguez de Tappatá, A. (2003). Fruticultura de exportación: pomáceas y cítricos dulces. CEPAL, Naciones Unidas, Estudio I.G.33.6 Buenos Aires.

Rofman, (s/d). El nuevo escenario regional y la puja entre los actores sociales en el Valle del Río Negro.



- Roheim, C. A. (2004). Trade Liberalization in Fish Products: Impacts on Sustainability of International Markets and Fish Resources. In: Global Agricultural Trade and Developing Countries. A. Aksoy and J. Beghin, eds. The World Bank, Washington, DC: 275-295.
- Santacoloma, P.; R. Suarez y H. Riveros (2005). Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños productores. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación — Documento Ocasional del Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas N° 4.
- Sciencia, I. e S. R. Paulino (2009). Consumo Sustentável em Cadeias Globais de Valor: Certificação e Governança. Global Forum América Latina — Business as an Agent of World Benefit, Anais 2009.
- Senesi, S. y H. Palau (2008). Coordinación del Agronegocio avícola en la Argentina: Perturbaciones y Adaptación Organizacional. Trabajo presentado ante la Asociación Argentina de Economía Agraria.
- Silva da, C. A. (s/d) A successful case of contract farming in Brazil. FAO, Agricultural Management, Marketing and Finance Service, Rural Infrastructure and Agro-Industries Division. PPT presentation.
- SIPAE (2009). ALERTA Agraria: Propuesta para modificar el arancel europeo sobre el banano ecuatoriano con una vision hacia un Modelo Banano Solidario y Sustentable. Documento de Difusión, Dirección Ejecutiva SIPAE, Vol. 14, Septiembre.
- Steimbregger, N. G. y M. B. Alvaro (2008). Productores familiares, empresas y agricultura contractual: Dinámicas de vinculación en la fruticultura del Alto Valle Rionegrino. Avance de Tesis Doctoral, Presentación en el IV Congreso Internacional de la RED SIAL — 27 al 31 de Octubre. Mar del Plata, Argentina
- Stiegert, K. (2008). Imperfect Competition, agriculture and development. In Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) — Commodity Market Review, 2007-2008.
- Taj Udin, M. (2008). Value Chains and Standards in Shrimp Export. Graduate School of International Development- GSID WP N° 169.
- Teubal, M. (2009). Expansión de la soja transgénica en la Argentina. En M. Pérez, S. Schleainger y T. Wise (editores) “Promesas y Peligros de la Liberalización del Comercio Agrícola: Lecciones desde América Latina” GDAE.
- Tetra Pak (2009). Tetra Pak Dairy Index: A biannual news and information source about the dairy industry.
- Timmer, P. (2004). Food Policy in the Era of Supermarkets: What’s Different? *ejade — electronic Journal of Agricultural and Development Economics*. Vol. 1 N° 2 pp: 50-67
- Thorpe, A.; A. Aguilar Ibarra & C. Reid (2000). The New Economic Model and Marine Fisheries Development in Latin America. *World Development* Vol. 28 N 9 pp. 1689-1702
- Torres Fuchslocher, C. y H. de la Fuente Mella (2009). Factores de éxito en proveedores de bienes manufacturados de la salmonicultura chilena. *Revista chilena de ingeniería*, vol. 17 N°1 pp. 58-67.
- Uccelli, J. L. (2009a). Situación y perspectivas del sector porcino en Argentina: visión del sector privado. Presentación en FERICERDO 2009.
- (2009b). Situación actual y perspectivas de la producción porcina. Artículo en la Revista de la Asociación Argentina de Productores de Porcinos N° 188, Diciembre.
- Uddin, M.T. (2008). Value Chains and Standards in Shrimp Export. Graduate School of International Development, GSID Discussion Paper N° 169. Nagoya University — Japan.
- UNCTAD (2008). Trade and Development Report, 2008. United Nations, New York and Geneva.
- (2009). World Investment Report. United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD — Genève

UNEP (2002). Integrated Assessment of Trade Liberalization and Trade-Related-Policies: A country study on the Argentina Fisheries Sector, New York and Geneva.

Vage, O.K. (2005). El desarrollo de la Salmonicultura en Chile entre 1985-2000. Tesis de Maestría, Universidad de Bergen.

Vilella, F.; Fava Neves, M.; Senesi, S.; Barilatti, M.; Palau, H. and Dulce, E. (2008). Strategic Management in the Argentine Dairy Supply Chain. Paper presented at the 8<sup>th</sup> International Conference on Management in Agrifood Chains and Networks — Ede, The Netherlands. 28 May — 30 May.

Wei, A. And J. Cacho (2001). Competition among Foreign and Chinese Agro-Food Enterprises in the Proces of Globalization. International Food and Agribusiness Management Review, 2(3/4): 437-451

Wend, M. and G. Pederson (2006) Foreign Direct Investment in the Food Manufacturing Industry. The Food Industry Center — University of Minnesota, Working Paper N° 04.

Wilkinson, J. (2004). The food processing industry, globalization and developing countries. ejade — electronic Journal of Agricultural and Development Economics. Vol. 1 N° 2 pp: 184-201.

----- and R. Rocha (2006). Agri-processing and Developing Countries. A contribution by RIMISP-Latin America Center for Rural Development to the 2008 World Development Report.

Wilkinson, J. (2009). The Globalization of Agribusiness and developing World Food Systems. Monthly Review, September.

----- (s/d). Global Agrifoods chains, retail and catering: the case of the fish sector. Mimeo.

Williams M. (2007). The Supermarket Sector in China and Hong Kong: A Tale of Two Systems. The Competition Law Review, Volume 3 Issue 2 pp 251-268.

Wise, T. (2009). La limitada promesa de la liberalización del comercio agrícola. Capítulo I en M. Pérez, S. Schleainger y T. Wise (editores) "Promesas y Peligros de la Liberalización del Comercio Agrícola: Lecciones desde América Latina" GDAE.

Yoon, B-S (2006). Who is threatening our dinner table? The power of Transnational Agribusiness. Montly Review, Volume 58, Number 6.